

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES ACTIVITÉS DE TEAM BUILDING

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
JANICK RAYMOND

DÉCEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Le but, c'est le chemin.

- Goethe

Parce qu'entreprendre un mémoire, c'est un choix que j'ai fait seule, mais qu'il m'apparaît désormais impossible d'accomplir seule. Sans le soutien d'un réseau, il me semble même difficile d'imaginer terminer un processus pareil. Parce que la route est longue et périlleuse, mais qu'une fois en mer, il faut apprendre à naviguer, merci à tous ceux et celles qui ont contribué à faire avancer mon voilier.

J'aimerais d'abord remercier ma directrice de recherche, Chantal Aurousseau. Au cœur des tempêtes, elle a su m'aider à garder le cap par son écoute, sa disponibilité, son ouverture et son intelligence, ce qui m'a permis d'arriver à bon port. Merci Chantal d'avoir gardé le phare allumé au loin, afin que je puisse voir la terre ferme lors de ma longue traversée.

J'aimerais également remercier le *Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)* ainsi que les *Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)* pour leur appui financier à ma recherche. J'ai été privilégiée de recevoir ces deux bourses qui m'ont procuré un soutien financier durant les deux premières années de mon parcours de recherche. Cette aide m'aura permis d'avoir les ravitaillements nécessaires à la poursuite de mon voyage.

Une recherche en contexte organisationnel ne peut avoir lieu sans l'implication des firmes spécialisées. J'aimerais donc remercier chaleureusement les sept firmes en Team Building et consolidation d'équipe qui m'ont accueillie et dont les responsables ont accepté de répondre à mes questions : Groupe conseil Ma Gestion, Team Building Montréal, Consolidation, Aliter Concept, Lafond gestion, Improbable ainsi que Latulipe Centre du Team Building. Leur précieuse collaboration m'aura permis de construire la carte maritime du territoire sur lequel je naviguais.

Un gros merci au gestionnaire de l'entreprise cliente, qui a généreusement accepté que j'entreprenne mon terrain de recherche au sein de son organisation et qui m'a aidée et soutenue dans la recherche de personnes participantes. Merci également aux personnes participantes qui ont accepté de remplir mes questionnaires et de participer aux entretiens. Sans vous tous, ma recherche n'aurait pu avoir lieu et j'en suis extrêmement reconnaissante. La visite de votre navire m'aura permis de voir la structure que peuvent avoir les grands bateaux, mais également et surtout, les liens qui unissent votre équipage. Merci de m'avoir accueillie à bord.

Finalement, un merci du fond du cœur à mon amoureux, à ma sœur, à ma mère, à mon père, à ma famille ainsi qu'à mes amis. Votre présence, vos encouragements, votre soutien, votre patience y sont pour beaucoup dans l'achèvement de ce projet. Pour qu'une expédition d'une telle envergure puisse avoir lieu, il faut avoir une équipe solide autour de soi. Parce que seule on va vite, mais qu'ensemble on va loin, merci de m'avoir accompagné chacun à votre façon sur les eaux tumultueuses sur lesquelles j'avais décidé de naviguer. Je vous aime.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	3
1.1 Liens sociaux au travail .....	3
1.2 Les équipes de travail .....	5
1.3 L'histoire du Team Building .....	7
1.5 Les recherches sur le Team Building .....	10
1.6 Les deux paradigmes .....	11
1.6.1 L'activité .....	12
1.6.2 L'intervention .....	13
1.7 Problème et objectif général de recherche .....	14
1.8 Question de recherche .....	15
1.9 Pertinence sociale et scientifique .....	16
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE .....	17
2.1 Définition du Team Building .....	17
2.1.1 Objectif cohésion .....	20
2.2 Modèles d'intervention de consolidation d'équipe .....	22
2.3 Vers une compréhension du Team Building .....	25

2.4 Objectif et questions spécifiques de recherche.....	26
2.4.1 Les firmes en Team Building .....	27
2.4.2 Les entreprises clientes .....	28
2.4.3 Les personnes participantes .....	28
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	29
3.1 Posture épistémologique.....	29
3.2 Techniques et instruments de collecte de données .....	31
3.2.1 Répertoire des services de Team Building annoncés sur le web .....	32
3.2.2 Compilation de la littérature disponible sur le TB.....	32
3.2.3 Entretien.....	33
3.2.4 Observation d'une activité .....	36
3.2.5 Analyse sociométrique.....	38
3.3 Modalité d'échantillonnage et collecte de données.....	41
3.3.1 Firmes de Team Building .....	41
3.3.2 Entreprise cliente .....	43
3.3.3 Personnes participantes.....	44
3.4 Modalités de traitement et d'analyse des données .....	47
3.5 Validité des résultats .....	48
3.6 Étapes de réalisations des activités de recherche .....	49
3.7 Dimensions éthiques.....	49
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....	51
4.1 Contexte du marché.....	52

4.1.1 Firmes spécialisées .....	52
4.1.2 Littérature populaire .....	58
4.1.3 L'activité de Team Building.....	60
4.1.4 L'intervention de consolidation d'équipe.....	62
4.1.5 Les 2 paradigmes .....	66
4.1.6 Des attentes filtrées par le Web .....	68
4.2 Mise en place d'une activité .....	72
4.2.1 Planification.....	72
4.2.1.1 Objectifs de l'activité.....	73
4.2.1.2 Informations sociodémographiques.....	78
4.2.1.3 Expériences passées.....	82
4.2.1.4 Informations organisationnelles .....	83
4.2.1.5 Rapport au temps .....	86
4.2.1.6 Implication.....	88
4.2.1.7 Diffusion.....	93
4.2.2 Événement .....	97
4.2.2.1 Activité .....	97
4.2.2.2 Contexte.....	104
4.2.3 Suite .....	108
4.2.3.1 Culture organisationnelle.....	108
4.2.3.2 Relations interpersonnelles.....	112
4.3 Analyse des liens sociaux.....	116

CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	120
5.1 Rappel des éléments clés de la recherche.....	120
5.2 Représentation de la recherche.....	121
5.3 L'offre de service .....	123
5.4 Planification.....	126
5.5 Événement .....	129
5.6 Suite.....	132
5.7 Révélation émergentes .....	134
CONCLUSION .....	138
ANNEXE A	
RÉPERTOIRE DES SERVICES DE TEAM BUILDING ANNONCÉS SUR LE WEB.....	144
ANNEXE B	
COMPILATION DE LA LITTÉRATURE DISPONIBLE SUR LE TEAM BUILDING .....	149
ANNEXE C	
MODÈLE D'INTERVENTION (LABELLE, 2001).....	153
ANNEXE D	
DIAGRAMMES SOCIOMÉTRIQUES .....	154
APPENDICE A	
GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FIRMES EN TB .....	158
APPENDICE B	
GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ENTREPRISES CLIENTES .....	160
APPENDICE C	
GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PERSONNES PARTICIPANTES.....	164



APPENDICE D	
GRILLE D'OBSERVATION .....	167
APPENDICE E	
QUESTIONNAIRE SOCIOMÉTRIQUE.....	168
APPENDICE F	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	173
BIBLIOGRAPHIE .....	175



## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure	Page
2.1 Le territoire des activités de TB .....	26
3.2 Diagramme des outils méthodologiques .....	31
4.1 Plan de la salle de conférence de l'activité .....	101
5.1 Schéma récapitulatif de la recherche .....	122
5.2 Territoire des acteurs impliqués dans les activités de TB .....	134

Tableau	Page
3.1 Synthèse des caractéristiques des personnes participantes interviewées .....	46
4.1 Catégorisation des firmes répertoriées .....	54
4.2 Synthèse des caractéristiques des firmes spécialisées.....	56
4.3 Catégorisation de la littérature populaire .....	59
4.4 Présentation des données sociométriques .....	117

## RÉSUMÉ

Plusieurs gestionnaires soucieux de la cohésion et de la performance de leurs équipes de travail investissent temps et argent dans le développement de celles-ci. Des firmes spécialisées en intervention de groupe offrent un vaste éventail de services pour répondre aux différents besoins organisationnels des entreprises, notamment en Team Building [TB]. Un tour d'horizon de la disponibilité de l'offre de service de TB sur le marché canadien a révélé la présence de deux paradigmes distincts reliés au TB : celui de l'activité ludique et celui de l'intervention, qui fait plutôt référence à une démarche entreprise avec le milieu.

Notre objectif général de recherche tentait donc de comprendre comment la mise en œuvre des activités de TB contribue aux dynamiques relationnelles des équipes de travail. Afin de comprendre la portée des services offerts, la recherche réalisée dans le cadre de notre mémoire retrace le discours des différents acteurs impliqués lors du processus de mise en place d'une activité de TB.

Une série d'entretiens a été effectuée auprès des représentants de firmes spécialisées en TB apparentées aux deux paradigmes identifiés. Un de ces entretiens nous a donné accès à une entreprise cliente, où nous avons pu interviewer un gestionnaire responsable ainsi que certains des membres de son équipe qui ont participé à une journée de TB. L'observation de cette journée d'activités ainsi qu'un test sociométrique s'ajoutent au devis méthodologique. Afin de saisir les dynamiques relationnelles sous-jacentes, la cueillette de certaines données s'est faite en amont et en aval de l'évènement.

L'analyse des données recueillies lors des entretiens auprès des représentantes, représentants des firmes de TB, aura permis de valider la présence des deux paradigmes proposés au fil de la problématique. L'analyse qualitative du discours du gestionnaire de l'entreprise cliente aura mis en lumière les raisons pour lesquelles il a commandé une journée de TB et la manière dont la mise en place a été faite, que ce soit au niveau de l'implication des employés ou lors de la diffusion de celle-ci. Finalement, les entretiens avec les personnes participantes révèlent leur perception de l'activité à travers certains thèmes centraux, soit leurs attentes envers l'activité, le rapport au temps accordé à la vie professionnelle versus la vie personnelle et le cadre dans lequel s'insère l'évènement. Les questionnaires sociométriques auxquels ils ont répondu permettent de formuler certaines hypothèses expliquant le peu de variation observé dans les dynamiques relationnelles suite à l'activité.

Mots clés : Team building, consolidation d'équipe, équipe de travail, cohésion, intervention.

## INTRODUCTION

Le travail dans les organisations s'est largement transformé au fil des dernières décennies. Ces transformations se matérialisent notamment par un recours plus important au travail en équipe (Poling et coll., 2004). L'omniprésence de ces équipes de travail amène son lot de défis quotidiens à l'entreprise désireuse de performance et d'harmonie (Cummings et Cross, 2003). La taille des défis demande des ressources qui ne sont pas toujours disponibles dans les milieux de telle sorte qu'un recours au soutien d'intervenants externes se fait sentir (Salas et Cannon-Bowers, 1997). Une spécialisation du travail de conseil aux organisations, en particulier dans le développement des équipes, s'est organisée (Kozlowski et Ilgen, 2006). Ainsi, différents types d'interventions organisationnelles sont disponibles à tout gestionnaire désireux d'investir dans son équipe de travail. Un large éventail de firmes offre une panoplie de services qui répondent à des besoins organisationnels tout aussi diversifiés (Klein et coll., 2009).

L'offre d'intervention de Team Building s'inscrit dans cette réalité, où la pluralité des services disponibles est aussi variée que le nombre de firmes qui les propose. Un premier tour d'horizon de ce marché, via les différents sites web des firmes spécialisées, nous amène à nous questionner sur la portée réelle de ces journées d'activités sur les équipes qui y participent, notamment en raison de la variété de l'offre proposée. Une recension importante des différentes études menées sur le Team Building tentait de répondre à cette question toute simple, mais complexe à la fois : « *Does Team Building Work?* » (Klein et coll., 2009).

Étant, depuis une dizaine d'années, appelée à agir comme animatrice ou organisatrice d'activités de TB pour diverses firmes et ayant acquis au fil de notre formation



universitaire spécialisée en intervention (relations humaines), une perspective centrée sur les processus d'accompagnement, nous sommes personnellement fortement interpellées par notre sujet de mémoire.

Notre problématique vise à démontrer la pertinence de la démarche de recherche en présentant un tour d'horizon des connaissances scientifiques disponibles, en plus d'un survol des différents services offerts sur le marché pour finalement répertorier la littérature populaire disponible sur les interventions de TB et de CÉ. Cette première étude nous permet de formuler d'une question générale de recherche et de justifier la pertinence scientifique et communicationnelle de celle-ci.

Le cadre théorique est ensuite développé afin de placer les assises conceptuelles utiles pour le terrain de recherche. À l'issue de cet exposé théorique, des questions spécifiques sont formulées et les objectifs de la recherche sont précisés. Le troisième chapitre est voué au cadre méthodologique. Il illustre chacun des outils utilisés à travers les différentes étapes de la collecte de données. Nous y indiquons la posture épistémologique qui justifie notre recherche de type qualitative, en regard de notre spécialisation en communication, afin de répondre aux différents questionnements issus des sections précédentes.

Le chapitre IV est destiné à la présentation exhaustive de nos résultats de recherche. Finalement, le cinquième et dernier chapitre expose la discussion des éléments saillants de notre recherche, en lien avec des éléments théoriques retenus lors de la problématique et du cadre conceptuel. La conclusion présente une synthèse des apports et limites de notre travail de recherche tout en proposant de nouvelles pistes pour des recherches futures.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Au cours des dernières décennies, les organisations ont restructuré leur manière de travailler en introduisant des équipes de travail (Poling et coll., 2004). Couramment utilisées dans la réalisation d'activités quotidiennes, les équipes sont désormais présentes au sein de divers secteurs de l'organisation et sollicitées pour l'accomplissement d'un lot varié de tâches (Kozlowski et Ilgen, 2006). La tendance au travail en équipe s'est ainsi accentuée, permettant la poursuite de nouvelles stratégies axées sur l'innovation et la rapidité, tout en continuant d'augmenter la qualité des produits et des services offerts (Jackson, May et Whitney, 1995).

#### 1.1 Liens sociaux au travail

Le travail est un facteur d'intégration et de valorisation sociales qui occupe une place de premier plan dans la construction de l'identité de l'individu, malgré le lot de stress qui accompagne la vie en milieu organisationnel (Vézina, 1995). Selon Ducharme et Martin (2000), la plus grande source de satisfaction ou d'insatisfaction au travail serait directement liée aux relations entre collègues. D'ailleurs les relations de qualité au travail permettent aux individus de s'épanouir en plus d'améliorer le fonctionnement de l'organisation (Dutton et Heapy, 2003).

Par ailleurs, l'homophilie est perceptible en entreprise et s'illustre par le degré de similarité des personnes qui entretiennent des interactions entre elles (Rogers, 2003). On ne peut cependant confirmer si l'homophilie observée par Rogers est le fruit d'une



construction sociale ou un effet de recrutement. Selon ce principe, le contact entre des personnes semblables se produit plus fréquemment qu'entre des personnes non semblables (McPherson et coll., 2006). Selon Brass (1995), les membres d'un groupe qui se perçoivent comme semblables seront moins enclins aux conflits et éprouveront plus de satisfaction. Le phénomène de l'attraction sociale décrit bien cette réalité, soulignant l'idée que les similarités entre les individus seraient à la base de leur attraction les uns envers les autres (Valenti et Rockett, 2008). Cela signifie qu'ils demeureraient davantage avec des collègues de leur département, qui sont situés plus près d'eux ou encore, ils utiliseraient leur temps libre avec des individus partageant des affinités et des valeurs similaires.

Cependant, la démographie de l'organisation a considérablement changé au cours des trois dernières décennies, ce qui entraîne une plus grande diversité au sein des équipes de travail (Shapcott et coll., 2006). Dans un contexte organisationnel où la diversité est omniprésente, il n'est pas toujours facile de créer des relations satisfaisantes. Milliken et Martin (1996) soulignent que l'hétérogénéité d'un groupe peut avoir un impact négatif sur le sentiment de satisfaction des individus, produisant ainsi une diminution de leur identification ou de leur intégration sociale dans le groupe. La diversité peut donner lieu à de l'inconfort pour tous les membres, occasionnant ainsi une plus faible intégration dans le groupe et de plus grands risques de rotation du personnel (Jackson et coll., 1991). Toutefois, il a été démontré que plus des personnes interagissent l'une avec l'autre, plus il est possible qu'elles développent un sentiment d'amitié (Granovetter, 2000). À cela, Reagans et Zuckerman (2001) ajoutent que les équipes qui ont le plus de relations d'amitié seront les plus performantes.

## 1.2 Les équipes de travail

La collaboration entre collègues fait partie de la vie quotidienne et permet aux êtres humains de se surpasser et de relever des défis de taille impossibles à réaliser de façon individuelle (Kozlowski et Ilgen, 2006). Un groupe de travail qui mise sur les forces de chacun peut potentiellement générer plus de solutions ainsi que des résultats supérieurs aux travailleurs solitaires (Mc Shane et Von Glinow, 2000). D'ailleurs, plus de 50 années d'études sur la prise de décisions coopérative ont permis de confirmer que la résolution de problèmes est plus efficace lorsqu'elle est effectuée par des groupes plutôt qu'un individu seul (Berko, 1996). Si les équipes sont soutenues efficacement, elles améliorent la qualité et la créativité des solutions apportées aux problèmes et favorisent la participation des employés au sein de celles-ci (Baldwin, et coll., 2008; Sweeney et McFarlin, 2002). Les équipes peuvent également améliorer la communication et les processus, prendre de meilleures décisions, réduire le roulement, augmenter la créativité et le moral des employés et répondre à la concurrence mondiale (De Janasz et coll., 2002).

Toutefois, plusieurs problèmes se posent lorsque le travail collectif est requis dans des organisations confrontées à des réalités telles que la diversité de genres, d'âges, de niveaux de littératie, de cultures professionnelles, ethniques, religieuses, etc. (Brodbeck, Guillaume et Lee, 2011). En effet, lorsqu'un espace de travail réunit divers groupes sociaux, les différences en ce qui a trait à la classe sociale, à l'origine ethnique, au genre ou à l'âge contribuent à augmenter les risques que se développent des conflits (Cormier, 2004). Des liens de nature hétérophile engendrent certaines barrières plus difficiles à franchir et la communication ne se fait pas aussi facilement que lorsque la nature des liens est homophile. La réalisation de tâches d'équipe engendre alors des enjeux de taille qui peuvent nuire à la productivité (Cummings et Cross, 2003).

D'un autre côté, certaines recherches démontrent que la diversité d'une équipe est considérée comme fondamentale pour l'équipe et pour le succès de l'organisation (Ilgen et coll., 2005; Mc Gregor, 2006; Surowiecki, 2004). Ces équipes de travail hétérogènes ont pour caractéristique d'être très innovatrices puisqu'elles détiennent de nombreuses perspectives en raison de la diversité de leurs membres (Jackson, et coll., 1995). Toutefois, il peut sembler difficile d'amener un lot d'employés diversifiés à former une équipe où les liens sociaux seront suffisamment solides pour surmonter les aléas de l'environnement professionnel.

Ainsi, selon Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (2000), il semblerait important de créer un environnement de travail où les employés ont un sentiment positif à l'égard des groupes avec lesquels ils travaillent. Les auteurs expliquent que la satisfaction des besoins des membres d'un groupe est un indicateur de l'efficacité de celui-ci. Dans l'espoir d'augmenter l'efficacité globale de l'organisation, des mécanismes clés, tels que des interventions en développement de groupe, peuvent être utilisés dans les équipes de travail (Noe, 2002). La littérature émergente suggère que le Team Building [TB] est l'intervention la plus importante, voire la plus puissante dans le développement organisationnel (Bruner et coll. 2013). Certains experts affirment même que les activités de TB sont le type d'intervention le plus utilisé en organisation (Klein et coll. 2009).

Ainsi, au cours des quatre dernières décennies, le TB a été reconnu comme étant une intervention organisationnelle centrale dans le développement des équipes efficaces (Cannon-Bowers et Bowers, 2010; Shuffler, Granados et Salas, 2011). Les interventions de TB en entreprise, qui ont émergé dans les années 1970 en Amérique du Nord, ont d'emblée misé sur le besoin de soutenir la structuration des liens sociaux afin de permettre l'amélioration de la productivité associée à la qualité du travail d'équipe (Kozlowski et Ilgen, 2006; Salas et Cannon-Bowers, 1997).



### 1.3 L'histoire du Team Building

L'histoire du TB étant intimement liée aux premières études de psychosociologie en organisation ainsi que les études sur les *T-group* (Dyer, 2013) qui nous transporte au cœur de l'école des relations humaines. Composés d'une dizaine d'individus étrangers les uns aux autres, les *T-group* étaient dirigés par un formateur, dont la tâche principale était de permettre aux membres du groupe d'explorer la vie de groupe (Campbell et Dunnette, 1968). Cela devenait possible en leur fournissant de la rétroaction sur leurs propres comportements, en leur demandant de répondre de manière ouverte et honnête en encourageant les membres du groupe à accepter la responsabilité de leurs comportements ainsi qu'en comptant sur leur engagement dans des relations fondées sur l'égalité plutôt que la hiérarchie ou le statut (Campbell et Dunnette, 1968). La rencontre de ces conditions a amené plusieurs personnes à estimer que le *T-group* pourrait devenir le véhicule qui aiderait à changer la nature des organisations autoritaires et contribuerait à libérer le potentiel humain qui avait été négligé jusqu'alors (Dyer, 2013).

Cependant, des études ont démontré que les formations *T-group* n'avaient pratiquement aucune incidence, causant même parfois un effet négatif sur la performance organisationnelle de l'équipe (Dyer, 2013). L'expérience des *T-group* a permis aux participants de devenir plus ouverts et honnêtes, mais a parfois engendré des affrontements dysfonctionnels, ce qui n'améliorait en rien la résolution de problèmes de performance spécifiques de l'équipe (Campbell et Dunnette, 1968). Ainsi, pendant que les praticiens développaient leur expertise, recourant aux méthodes de *T-group* dans les unités de travail, des transformations se produisant au cœur de l'organisation les ont amenés à reconsidérer leurs approches (Dyer, 2013). Le besoin premier n'était plus d'amener les gens à communiquer et à donner du feedback afin d'améliorer les relations de travail, il fallait dorénavant aider les équipes de

travail à se développer, visant ainsi une meilleure collaboration et productivité au sein des troupes (Klein et coll., 2009).

C'est dans ce contexte que s'est opérée une transformation majeure, celle de la naissance du concept du TB en organisation, qui met l'accent sur l'atteinte des objectifs dans les équipes de travail (Dyer, 2007). Initialement conçu comme une intervention destinée à améliorer les relations interpersonnelles et les interactions sociales, le TB a évolué vers une intervention de groupe conçue pour améliorer l'efficacité, le fonctionnement et les performances de l'équipe (Klein et coll., 2009; Payne, 2001; Schein 1969, 1999). Désormais, la plupart des intervenants et gestionnaires font en sorte que l'équipe se développe sur deux niveaux, soit sur le plan des relations humaines, mais également sur celui des résultats (Mucchielli, 2002). La méthodologie de travail s'est ainsi lentement déplacée du *T-group* non structuré à un processus d'intervention défini de CÉ (Dyer, 2013).

#### 1.4 L'offre de service

Pour répondre à la demande grandissante du marché, plusieurs formes d'interventions correspondent à l'offre d'activités de TB, allant de parcours de cordes suspendues en plein air aux plans de formation se déroulant dans l'organisation (Bennett et Kidwell Jr., 2001). Cette variété de produits de TB cible différentes sphères structurelles de l'organisation et permet de réunir les membres de l'organisation pour une période allant d'une demi-journée à plusieurs jours (Rothwell et Sredi, 2000).

Afin de situer le phénomène du TB et d'avoir une vue d'ensemble des produits offerts, nous avons mené une recherche sur les entreprises canadiennes qui annoncent



leurs services de TB sur internet.<sup>1</sup> La diversité des activités répertoriées est d'une grande envergure, allant de cours de peinture à une journée de rafting. Une question surgit spontanément de ce premier déblayage des sites Web : le TB est-il seulement une expression pour signifier une activité ludique d'entreprise faite avec les différents membres de l'équipe de travail?

De plus, les qualifications préalables requises pour animer des activités de TB demeurent nébuleuses; les sites web ne donnant pas d'indication sur la formation du personnel appelé à encadrer les activités proposées. En fait, certains sites soulignent des éléments tels que : « Nos périodes de retour animées par nos formateurs accrédités »; « des activités de suivi en entreprise »; « un contact soutenu avec les responsables de l'entreprise nous permet de vous aider à aller beaucoup plus loin que le jeu. »<sup>2</sup> Il n'y a par contre aucune précision sur la nature des accréditations invoquées ou sur l'expertise mise à contribution dans les contacts avec les entreprises clientes.

Les différents sites web qui proposent des produits de TB tiennent des discours tels que : « Il y a des entreprises qui traversent les crises sans trop de douleur. Leur secret? La consolidation d'équipe! »<sup>3</sup> « De plus, nos activités sont développées pour produire des bénéfices tels : stimuler le moral de vos troupes, la productivité, la culture de travail, la collaboration, la communication, la résolution de problèmes, l'innovation, la prise de décision, la créativité, les relations interpersonnelles, la rétention d'information, la satisfaction des employés et bien plus encore. »<sup>4</sup> « Plus que des simples activités d'équipe, une démarche d'équipe qui vise la transformation

---

<sup>1</sup> Enquête menée en ligne, entre mars et avril 2013, via le moteur Google avec les 2 termes : Team Building et Consolidation d'équipe. Ce travail sera mieux expliqué dans l'analyse des résultats. Voir annexe A.

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

des membres de l'équipe et l'amélioration des performances de l'équipe. »<sup>5</sup> Ces quelques énoncés d'objectifs nous portent à nous questionner sur la portée réelle de ces activités. La vente de ces formules magiques qui annoncent des transformations grâce à une activité qui ne se déroulera que sur quelques heures semble de prime abord utopique. Les liens entre les activités ludiques à caractère social et les objectifs de travail ou l'augmentation de la productivité restent discrets.

### 1.5 Les recherches sur le Team Building

Les premières revues de littérature du TB décrivent à la fois le manque de recherches approfondies sur la question et les inquiétudes concernant la rigueur méthodologique des études publiées sur le TB (Buller, 1986; DeMeuse et Liebowitz, 1981; Tannenbaum et coll., 1992; Woodman et Sherwood, 1980). Salas et ses collègues (1999) soulignent qu'une grande partie des recherches sur le TB démontrent les avantages qui peuvent résulter du TB (Buller, 1986; Demeuse et Liebowitz, 1981; Sundstrom et coll., 1990; Tannenbaum et coll., 1992; Woodman et Sherwood, 1980), mais qu'il y a eu un manque de preuves définitives et irréfutables concernant les effets positifs du TB sur la performance de l'équipe (Klein et coll., 2009).

Selon Noe (2002), il y aurait trois prémisses aux recherches évaluatives portant sur des activités de TB dans les organisations. Tout d'abord, le TB est l'une des interventions les plus couramment utilisées dans le développement des groupes de travail dans les organisations d'aujourd'hui. Deuxièmement, comme il y a beaucoup d'options disponibles dans la poursuite de l'amélioration du travail d'équipe, il est important de déterminer si le TB est un choix pertinent. Troisièmement, au-delà de la performance financière, il a été largement reconnu que les interventions de

---

<sup>5</sup> Ibid

développement d'équipe sont des mécanismes clés qui peuvent être utilisés pour faciliter l'efficacité et les performances de l'équipe.

Selon Beer (1976), quatre objectifs principaux déterminent l'orientation des activités de TB : améliorer les relations interpersonnelles, clarifier les rôles, résoudre des problèmes et déterminer les objectifs. Les interventions de type TB en entreprise permettent d'augmenter la cohésion au sein des équipes de travail (Klein et coll., 2009). Le TB propose d'améliorer les compétences interpersonnelles et la résolution de problèmes, mais offre également une approche efficace pour améliorer le travail d'équipe et augmenter les performances de celle-ci (Bell et French, 1999; Cummings et Worley, 2001; McLean, 2005). Bonifier les relations est une des prémisses des activités de TB. La création de nouveaux liens sociaux au sein de l'entreprise, le développement de la confiance ou le soutien envers les autres membres du groupe serait bénéfique pour l'organisation. Les résultats des recherches sur le sujet sont encourageants, ils sont évocateurs de l'idée que le TB permet d'améliorer certaines composantes de l'équipe (Klein et coll., 2009). De façon plus précise, il apparaît que les activités de TB ont un effet positif sur la résolution de problème et les relations interpersonnelles (Klein et coll., 2009).

## 1.6 Les deux paradigmes

Nous avons constaté au fil de nos recherches sur les différents sites internet de firmes offrant du TB, ainsi que lors de nos lectures sur la littérature scientifique et populaire disponible, que l'expression TB semble être employée en référence à des activités ludiques alors que la notion de consolidation d'équipe [CÉ] ferait plutôt référence au domaine de l'intervention organisationnelle. En effet, bien que la littérature francophone ait plutôt recours au terme CÉ, le produit final de cette démarche semble



être différent du TB. En ce sens, il y aurait deux paradigmes sous-jacents que nous nommons, aux fins d'explicitation des logiques d'action, le paradigme de l'activité de TB et celui de l'intervention de CÉ.

Un paradigme est un ensemble de croyances, de mythes, de standards, de manières de voir les choses, de principes organisateurs qui déterminent la perception (Kuhn, 1972). Nous proposons donc de mettre en perspective deux portraits distincts du TB celui de l'activité et celui de l'intervention. Dans la littérature francophone, ces appellations correspondent à des représentations différentes. Cette division est toutefois moins explicite du côté de la littérature anglophone, puisque le même mot sert à développer les deux paradigmes que l'on perçoit néanmoins à travers la description des phénomènes invoqués : activités ponctuelles ou processus d'intervention. Une description de chacune des propositions paradigmatiques permettra d'éclairer leurs caractéristiques distinctes.

### 1.6.1 L'activité

Le premier paradigme qui émerge de nos recherches documentaires est celui de l'activité de TB. Il fait référence à un événement ludique et ponctuel, de courte durée, censé déclencher des changements favorables au sein des équipes. Ces activités sont en réalité des forfaits préétablis et peu de recherche préalable sur l'entreprise et ses besoins semble nécessaire à ces formules tout inclus; le même contrat est offert à tous, indépendamment des contextes organisationnels de chacun. La durée limitée de l'activité soulève des doutes sur la portée des changements anticipés, d'autant que les études sur le changement dans les équipes insistent sur le temps nécessaire à la mise en œuvre de changements et au temps qu'il faut encore pour en récolter les fruits (Van Aken et coll., 2001). L'offre de service relative à ces activités est à l'image du

monde des affaires, qui doit quotidiennement composer avec un horaire et des budgets limités. La notion d'immédiateté amène une réduction du processus d'intervention organisationnel. Dans ce paradigme, l'offre de TB correspond à la demande du marché, c'est-à-dire : obtenir des résultats rapidement avec des moyens restreints.

### 1.6.2 L'intervention

Le second paradigme qui nous est apparu est celui de l'intervention de CÉ, qui doit être considéré comme un processus inscrit dans la durée, et non pas comme un événement unique (Dyer, 2013). La vision de ce deuxième paradigme est donc différente du premier, car elle fait référence à une démarche où un ensemble de facteurs doit être pris en compte lors de l'élaboration et la mise en place de l'intervention (Lescarbeau, 2003). Ainsi, lorsque le TB est ressassé dans le filtre des chercheurs ou des intervenants issus des milieux universitaires, ces derniers le repositionnent dans une perspective processuelle, absente de l'industrie des activités de TB. Toutefois, les budgets ainsi que l'espace-temps accordés aux chercheurs n'offrent pas les mêmes contraintes que ceux présents en organisation, où les ressources temporelles et monétaires sont limitées. De plus, les premières recherches qui ont été effectuées sur le TB datent des années 70, à une époque où les emplois étaient plus stables. La référence à la vie de l'organisation était différente à ce moment-là, puisque l'investissement dans le développement des employés se rentabilisait à long terme dans l'entreprise.

Ainsi, plusieurs chercheurs reconnaissent l'impact positif du TB lorsqu'une équipe fait face à des problèmes tels qu'un nombre grandissant de plaintes, des réunions d'équipe inefficaces, une baisse de production, de mauvaises prises de décisions, des



conflits ou des hostilités entre les membres de l'équipe (Dyer, 1987; Huang et coll., 2003; Philips et Elledge, 1989; Salas et coll., 1999; Svyantek et coll., 1999). Il est néanmoins difficile de déterminer leur paradigme de référence : activité ponctuelle ou processus d'intervention, puisqu'eux-mêmes ne l'explicitent pas. Un regard sur la méthodologie employée lors de ces recherches permet de confirmer que très peu d'entre elles se basent sur des activités de TB, ces recherches correspondent fréquemment à des interventions de CÉ inscrites dans la durée (Klein, 2009).

Selon Dyer (2013), les gens qui désirent s'éloigner quelques jours pour aller « faire du TB » lors d'un lac à l'épaule et revenir ensuite reprendre leurs occupations habituelles, ont une notion erronée du concept de TB, car ils situent le TB sur un axe d'intervention s'inscrivant dans la durée. De plus, comme le souligne Lescarbeau (2003), un ensemble d'éléments doivent être pris en compte lors de l'élaboration et la mise en place d'une intervention. Cependant, il apparaît difficile de tenir compte d'éléments organisationnels lorsqu'il s'agit d'activités de TB, puisque le même forfait semble être offert à tous.

### 1.7 Problème et objectif général de recherche

En contexte organisationnel, la qualité des liens sociaux semble jouer un rôle important dans le bien-être des employés. L'intérêt que portent certaines organisations au fonctionnement des équipes de travail paraît donc justifié, d'autant plus lorsque l'on constate la pluralité et la diversité des personnes appelées à travailler ensemble. Conscientes de cet enjeu, des organisations investissent dans le développement des équipes de travail et font appel à des firmes de TB. Deux appellations ont émergé de notre recherche de firmes de TB sur le web<sup>6</sup>, soit celui de

---

<sup>6</sup> Voir annexe A

l'activité de TB et celui de l'intervention de CÉ, faisant ainsi référence à des paradigmes différents. Ces deux services font référence à deux accompagnements différents qui s'offrent alors à ces entreprises. Afin de bien rester centré sur notre préoccupation principale qui porte sur l'activité de TB, se sont surtout les éléments du premier paradigme qui seront pertinents dans la suite de la recherche. Si l'offre de services en TB est étendue, l'impact réel de ces activités reste toutefois à questionner, puisque le même forfait semble être proposé à tous, sans tenir compte des caractéristiques distinctes de l'organisation en question. De plus, il existe peu de littérature sur les effets relationnels des activités de TB dans la durée, d'une part, ou d'autre part, sur la pertinence de ces activités en fonction des contextes organisationnels, notamment selon l'homogénéité ou l'hétérogénéité des équipes de travail ou selon la complexité des tâches à accomplir.

Les résultats attendus de notre travail de recherche visent l'avancement des connaissances sur la compréhension du processus de mise en place des activités de TB, faisant référence au premier paradigme, auprès des équipes dans les organisations ainsi que l'impact que ces activités auront sur les dynamiques relationnelles de ces équipes. Ainsi l'objectif général de notre recherche est de mieux comprendre comment les activités seront insérées dans les contextes organisationnels ainsi que la portée qu'elles auront.

### 1.8 Question de recherche

La question générale de notre mémoire se formule comme suit : Comment la mise en œuvre des activités de TB contribue-t-elle aux dynamiques relationnelles des équipes de travail?

## 1.9 Pertinence sociale et scientifique

Souvent de courte durée, les activités de TB peuvent être perçues comme des solutions miracles simples, rapides et efficaces pour les entreprises désireuses de changement. Notre projet permettra en partie de mieux saisir comment les propositions d'activités de TB contribuent aux différentes réalités de travail et les enjeux relationnels des entreprises clientes. Notre recherche pourrait aider les organisations à mieux situer leurs besoins et à assurer ainsi une meilleure plus-value communicationnelle aux activités de TB qu'elles commandent. Tant les firmes de TB que les entreprises clientes pourraient ainsi mieux définir leurs besoins et les offres qui y sont les mieux ajustées. Nos objectifs principaux sont, sur le plan social, de mieux saisir les processus communicationnels assurant l'adéquation des activités avec les besoins des entreprises et d'outiller les firmes spécialisées en TB de manière à ce qu'elles puissent mieux répondre à ces besoins. Sur le plan scientifique, nos objectifs principaux sont de mieux saisir comment les dynamiques relationnelles contribuant au travail sont affectées par les différentes propositions d'activités de TB.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Les sections précédentes ont permis de mettre en place la problématique et de justifier le questionnement de recherche qui en a résulté. La portion suivante servira à dépeindre le phénomène du TB, dans l'objectif d'avoir une vision globale du concept central à l'étude. Dans un premier temps, nous procéderons à l'élaboration d'une définition du TB. Nous poursuivrons ensuite avec le concept de cohésion, central dans le phénomène du TB. Finalement, nous terminerons cette section par la présentation de modèles d'intervention de CÉ.

#### 2.1 Définition du Team Building

L'étiquette Team Building est un terme anglophone couramment employé dans le vocabulaire de l'organisation et s'applique à plusieurs types d'interventions. Les principaux synonymes français sont constitution, cohésion, dynamisation, mobilisation ou CÉ (Cauvin, 2007) et englobent plusieurs notions et théories sous-jacentes à cette pratique (Moral et Giffard, 2010). Cependant, aucun équivalent français satisfaisant ne remplace cette appellation qui signifie littéralement « construction d'équipe ».

Le Grand Dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OQLF), définit l'expression CÉ comme : « un ensemble d'actions stratégiques qui visent à améliorer le fonctionnement et la cohésion d'une équipe, à préciser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe et à accroître le potentiel de chacun



afin d'atteindre un meilleur niveau de performance » (Office de la langue française, 2000). Selon Labelle (2001), consolider une équipe de travail consisterait à rallier les membres d'un groupe autour d'objectifs communs, dans un climat qui favorise la communication, le dynamisme et le plaisir au travail.

A priori, deux concepts centraux présents dans les nombreuses définitions que l'on retrouve sur le TB semblent indissociables l'un de l'autre : la performance et la cohésion. Une analyse de littérature portant sur ces études a démontré une corrélation positive entre performance et cohésion dans les groupes de travail (Evans et Dion, 1991).

Une première série de définitions du TB a été répertoriée dans le domaine de la gestion et du développement organisationnel des groupes et des équipes de travail en lien avec la performance (Armstrong et Piotrowski, 2004 ; Hardy et Crace, 1997). Selon l'analyse de la littérature du développement organisationnel effectué par Armstrong et Piotrowski (2004), les recherches tendent à démontrer un fort lien entre le TB et la performance des équipes. Brawley et Paskevich (1997) définissent le TB comme une méthode qui aide le groupe à améliorer les conditions de travail et à satisfaire les besoins de ses membres, ce qui permettra d'accroître l'efficacité de celui-ci. Lorsque le TB fonctionne, la synergie d'équipe est renforcée et permet ainsi d'améliorer la performance de l'équipe (Bloom et coll. 2010).

Une seconde série de définitions souligne l'importance de la notion de cohésion dans le phénomène du TB, fruit des recherches sur les T-group et les relations humaines au travail (Campbell et Dunnette, 1968). Nos intérêts de recherche en communication sont en congruence avec celles-ci, issue de l'école des relations humaines. Ainsi, Schein (1969) est un des premiers auteurs à tenter une définition du TB. Selon lui, il



s'agirait d'une catégorie d'interventions formelles et informelles dans les équipes de travail qui mettent l'accent sur l'amélioration des relations interpersonnelles, la clarification des rôles ainsi que la résolution de problèmes qui affectent le fonctionnement de l'équipe. Le TB apporterait des résultats, car il aide les individus et les groupes à examiner, diagnostiquer et agir sur leurs comportements, ce qui engendrera un changement dans les relations interpersonnelles entre les membres du groupe (Schein, 1969, 1999).

Plusieurs auteurs soutiennent l'idée selon laquelle l'intervention de TB, peu importe l'activité privilégiée, permettrait d'améliorer la cohésion, en développant la confiance et l'engagement des membres de l'équipe, augmentant ainsi l'efficacité grâce à des relations de travail plus productives (Bagshaw, Lepp, et Zorn, 2007; Beer, 1980; Carron, Spink, et Prapavessis, 1997; Newman, 1984; Salas, et coll., 2005; Svyantek, Goodmand, Benz, et Gard, 1999). Il s'agirait d'une évolution où les membres partagent non seulement les mêmes attentes envers l'accomplissement de la tâche du groupe, mais développent également un sentiment de confiance l'un envers l'autre (Encyclopédie des activités de Team Building, 1991). De plus, selon cette encyclopédie, un des objectifs premiers du TB serait d'aider le groupe à développer une meilleure cohésion.

Ainsi, si la cohésion des équipes de travail est un des résultats finals souhaités, le TB est un processus qui permet de faciliter son développement (Bloom et coll., 2003). La notion de cohésion, du latin *cohesio* qui signifie *le fait de former un tout* (Antidote, Version 6.1, 2012), semble être un objectif central dans les activités de TB, c'est pourquoi il semble ici pertinent de définir le concept.

### 2.1.1 Objectif cohésion

Sigmund Freud avait avancé que la cohésion d'un groupe provenait de l'identification de ses membres au même « idéal du moi » (Anzieu, 1982). L'identité sociale à laquelle le groupe s'attache serait primordiale dans le concept de cohésion (Hogg et Reid, 2006; Hogg et coll., 2004). Poole et Hollingshead (2005) suggèrent même que le groupe n'existe que dans la mesure où ses membres ont l'impression de partager une identité commune. Elle peut d'ailleurs être perçue comme le lien ou le sens de connexion que les membres du groupe ont les uns envers les autres (Van Andel et coll., 2003).

En ce sens, la cohésion représente l'ensemble ou la totalité des forces qui poussent les membres à demeurer au sein du groupe (Weinberg, Gould, 1997; Muchelli, 2002) et se référerait à la mesure selon laquelle les membres du groupe ressentent une attirance pour leur groupe (Schwarz et Schwarz, 2007). Pour Carron, Brawley, et Widmeyer (1997), la cohésion se définit comme un processus dynamique et se reflète dans la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à rester uni dans la poursuite d'objectifs ou de satisfaction des besoins affectifs de ses membres.

Dans les groupes plus cohésifs, les membres assistent et participent activement aux tâches de groupe, conversent librement, sont intéressés par les activités des autres membres et par les réalisations du groupe, s'aident volontiers les uns les autres dans la réalisation des tâches du groupe, et s'identifient au groupe dans l'utilisation du vocabulaire, en parlant au « nous » et en référant les non-membres du groupe comme « eux » (Griffin, 2005). L'expérience de sentiments positifs envers les autres membres serait donc un élément important de cohésion (Birx et coll., 2011). Pour

Griffin (2005), il s'agirait plutôt d'une mesure de loyauté et de dévotion des membres à l'égard de leur groupe.

Cependant, plusieurs facteurs semblent venir influencer le développement de la cohésion au sein des groupes, comme la taille, l'homophilie, la satisfaction des membres envers la tâche dans laquelle ils sont engagés, la satisfaction des aspects sociaux du groupe et le succès de la performance du groupe (Harris et Sherblom, 2008). Les plus grands groupes, par exemple, peuvent trouver plus difficile de développer un sentiment collectif de cohésion que les membres de petits groupes (Klein et coll., 2009). Les recherches montrent que la diversité (de genre, d'âge, de profession, de discipline, etc.) inhibe également la cohésion et l'engagement des membres (Bowers et coll., 2000). La tendance homophile des êtres humains est l'un des facteurs favorisant la cohésion. La similitude entre les personnes facilite la formation de liens satisfaisants, car la communication demande moins d'efforts (Rogers et Bhowmik, 1970). Toutefois, les efforts pour développer de la cohésion, en valorisant les éléments de ressemblance, permettent d'atteindre un engagement plus fort. Il ne faudrait peut-être pas s'arrêter à l'homophilie, mais présumer que l'hétérophilie peut être sublimée pour atteindre des niveaux de cohésion renforcés par l'élargissement des ressources du groupe.

Ainsi, la cohésion a été identifiée comme un concept central dans la littérature sur les dynamiques de groupe (Forsyth, 2010), de développement d'équipe de travail (Zander, 1975) et s'est révélée avoir une relation importante avec la performance (Carron et coll., 2002b). Les groupes ayant une forte cohésion entre les membres sont généralement les groupes les plus efficaces et les plus performants (Hoigaard et coll., 2006) et auraient tendance à prendre de meilleures décisions (Harris et Sherblom, 2008). Il existe donc une corrélation entre la cohésion et la qualité des décisions, l'exécution des tâches et la satisfaction de ses membres (Schwarz et Schwarz, 2007).



## 2.2 Modèles d'intervention de consolidation d'équipe

Notre recherche porte sur le premier paradigme, soit les activités de TB, mais nous n'avons pas trouvé de modèle théorique de mise en place d'activité de TB correspondant à ce premier paradigme. Les modèles trouvés correspondent à des modèles d'intervention organisationnelle apparentée au deuxième paradigme. Il semble intéressant de porter notre regard sur ces modèles d'intervention de CÉ pour mieux saisir comment le deuxième paradigme pourrait nourrir le premier.

Il existe ainsi différents modèles théoriques de processus d'intervention. Nous en présentons deux ici dans le cadre de ce mémoire, celui de Labelle (2001) et celui de Lescarbeau (2003). Le premier, celui de Labelle (2001), traite spécifiquement des interventions en TB et est conçu comme une hybridation des deux paradigmes dégagés dans le présent mémoire : une intervention couplée à une activité ou à un événement ponctuel. Le modèle de Lescarbeau (2003) offre plutôt une vision générale du déroulement des interventions en organisation, soit au niveau des composantes méthodologiques et relationnelles du processus.

Le modèle de Labelle (2001)<sup>7</sup> est spécifiquement construit pour des interventions en CÉ et présente les différentes étapes du processus. Il comprend trois phases, soit la phase préparatoire, la phase de prestation ainsi que la phase de suivi. Sous la phase préparatoire se trouvent cinq étapes. La première étape est la rencontre avec le gestionnaire responsable; la seconde est l'analyse des besoins auprès des membres de l'équipe; la troisième est le diagnostic et la proposition d'une démarche; la quatrième est la validation auprès du gestionnaire responsable et la dernière est la préparation et la logistique en vue de l'événement. Une fois toutes ces étapes complétées, Labelle

---

<sup>7</sup> Voir annexe C



développe la phase de prestation de service, soit l'activité de consolidation en tant que telle. Finalement, la phase de suivi est celle qui viendra clore l'intervention et comportera des rencontres post-intervention. Le modèle de Labelle résume bien chacune des étapes à franchir avec les interlocuteurs du début à la fin du processus, afin d'assurer la réussite de celui-ci.

Dans le modèle de Lescarbeau (2003), deux composantes sont indissociables tout au long du processus : la composante méthodologique, qui veille à l'utilisation des techniques appropriées à chacune des étapes et la composante relationnelle, qui assure la complémentarité des ressources lors de chacune des interactions avec les acteurs du milieu. Six grandes étapes sont répertoriées sous la composante méthodologique. L'entrée, la première étape, est celle de la demande de service client. L'entente, la seconde étape, consiste en l'accord sur la démarche qui sera entreprise. L'orientation est la troisième étape, elle vise à amener les différents acteurs à s'entendre sur les moyens qui seront nécessaires pour changer la situation initiale. La planification suit et permet à prévoir les opérations de façon à ce que le tout se déroule bien. La cinquième étape, la réalisation, permet d'opérer le changement planifié et désiré par les acteurs. La sixième et dernière étape est la terminaison, la fin du processus, qui permet de clore l'entente et la relation établie entre les gestionnaires de la firme spécialisée et ceux de l'entreprise cliente.

La composante relationnelle de Lescarbeau (2003) fait plutôt référence à la coopération nécessaire pour la réussite de l'intervention lors de chacune des étapes du processus. Cette relation de coopération doit selon lui avoir lieu non seulement entre le consultant et le système-client, mais également entre les membres du système-client engagés dans l'intervention. Cette composante semble particulièrement intéressante dans un processus d'intervention, car elle tient compte d'un élément

fondamental à la réussite d'une intervention, soit les échanges verticaux et horizontaux qui sont nécessaires entre les différents acteurs engagés (Dyer, 2013).

Ainsi, les chercheurs ou intervenants qui encadrent des démarches d'intervention sont appelés à procéder par étapes tout en tenant compte d'un ensemble de facteurs spécifiques à l'organisation (Dyer 2013). Ces différents facteurs font référence à la structure de l'organisation, à la culture organisationnelle, à l'histoire de l'organisation et finalement aux différentes informations sociodémographiques de celle-ci. Toujours selon cet auteur, les intervenants qui encadrent des démarches d'intervention doivent détenir une formation spécialisée afin d'y arriver. La CÉ en tant que modèle d'intervention, fait référence à une démarche qui a une certaine durée dans le temps et qui vise un développement organisationnel durable (Dyer, 2013). Le terme « intervenir » désigne une action directe et délibérée entreprise au sein d'un système d'activités humaines dans le but d'évaluer, de consolider ou de modifier une situation donnée (Lescarbeau, 2003). Pour Lescarbeau, l'intervention est un processus, une suite d'actions dynamiques et rigoureuses accomplies selon un mode défini par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate.

L'intervention découle d'une demande, considérée comme le point de départ, car elle est l'aboutissement d'une histoire et le fruit d'un contexte particulier, soit d'une offre ou d'une obligation, d'une série de discussions et de négociations entre différents acteurs (St-Vincent et coll., 2011). Il pourrait également être utile de reconstituer l'histoire de la demande afin d'identifier quels sont les acteurs qui ont une influence sur le problème. Cela permettrait de savoir si ces derniers font partie des discussions entourant l'origine de l'intervention (St-Vincent et coll., 2011). Ainsi, ces indications permettraient de cerner les « dispositions à agir » de ces acteurs clés qui auront une

influence sur le déroulement de l'intervention et des capacités présentes dans le milieu de travail (St-Vincent et coll., 2011).

En résumé, une intervention correspond à l'organisation d'un système d'actions menées en interaction avec les acteurs de l'entreprise, afin de cerner les dispositions, les capacités et la volonté d'agir des individus, qui auront une influence certaine et essentielle à la réussite de l'intervention (St-Vincent et coll., 2011). Par conséquent, le rôle des acteurs impliqués et la communication entre ceux-ci apparaît primordial dans la mise en œuvre d'une intervention.

### 2.3 Vers une compréhension du Team Building

Dans une optique communicationnelle et dans l'objectif d'y voir plus clair, une série de questionnements émergent de notre question générale de recherche. Pour mémoire, celle-ci vise à comprendre comment la mise en œuvre des activités de TB contribue aux dynamiques relationnelles des équipes de travail.

Une première réflexion émergente porte sur un élément central à la réussite d'une intervention, soit les acteurs impliqués dans le processus (Lescarbeau, 2003; St-Vincent et coll., 2011; Dyer, 2013). Donc, suite à l'élaboration de notre cadre théorique, notre sujet soulève plusieurs interrogations en lien avec les différents individus impliqués dans l'organisation de ces activités de TB, qui seront au cœur de la réussite de l'évènement. Selon le modèle d'intervention de Lescarbeau (2003), la coopération entre les acteurs doit se faire sur deux plans, la relation de l'intervenant avec le système-client et au sein du système-client. La question se pose donc à savoir comment chacun définit ce système. À priori, trois séries d'acteurs doivent être considérées, car ils devront tous collaborer conjointement à la réussite de l'activité.

Nous proposons ici un cadre heuristique qui permet de visualiser concrètement la composante relationnelle explicitée dans le modèle de Lescarbeau (2003).

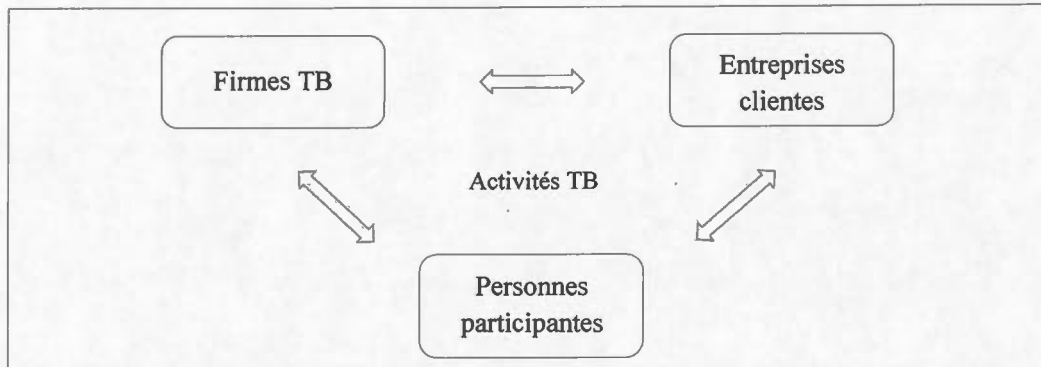


Figure 2.1 Territoire des activités de TB

Ces différentes catégories d'individus se retrouvent sur le territoire de l'offre de service des activités de TB répertorié sur le web, comme illustré à la figure 2.1. Les premiers acteurs sont les *firmes en TB*, ceux qui créent et vendent les activités via le web, ensuite il y a les *entreprises clientes* qui commandent les activités et finalement les *personnes participantes* à ces activités. Un regard sur chacune des sphères en interaction permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent leurs différentes réalités.

## 2.4 Objectif et questions spécifiques de recherche

Notre objectif spécifique de recherche est de mieux saisir comment les acteurs seront impliqués (les *firmes en TB*, les *entreprises clientes* et les *personnes participantes*) lors des différentes étapes de planification de l'activité, influençant ainsi le processus de mise en œuvre de l'activité. Notre but est d'optimiser le processus de mise en



place des activités de TB, permettant ainsi une meilleure contribution aux dynamiques relationnelles des équipes de travail.

Pour ce faire, notre cadre heuristique permettra d'assurer la congruence entre les activités proposées par les *firmes en TB* et les besoins des *entreprises clientes* afin de mieux répondre aux attentes de ces dernières, en particulier en regard du renforcement des dynamiques relationnelles entre des *personnes participantes*. Ainsi, en cohérence avec notre objectif spécifique, les questions spécifiques de recherche qui ont émergé sont également réparties et adressées aux trois sphères d'acteurs impliqués dans la réussite des activités de TB. Quelle est la nature de l'information échangée entre les trois catégories d'acteurs :

#### 2.4.1 Les firmes en Team Building

La première question spécifique s'adresse aux *firmes en TB*. Quels renseignements les intervenants de firmes cherchent-ils à avoir, du côté des entreprises clientes, dans le but de proposer leur devis? Il serait intéressant de savoir sur quels détails se base la firme lors de la mise en place de l'activité, tant au niveau des objectifs de l'entreprise que de sa clientèle.

QS1. Comment les intervenants de *firmes en TB* prennent-ils en compte les informations des entreprises clientes et des personnes participantes afin de planifier l'activité?

#### 2.4.2 Les entreprises clientes

La seconde question spécifique se rapporte à la deuxième série d'acteurs, soit les gestionnaires des *entreprises clientes*. Dans le cadre d'une activité de TB, formulent-elles des objectifs précis et des attentes particulières aux firmes et aux employés qui participeront à l'activité?

QS2. Comment les gestionnaires d'*entreprises clientes* sont-elles impliquées dans la sélection et les processus de mise en place de l'activité en lien avec les intervenants des firmes et les personnes participantes?

#### 2.4.3 Les personnes participantes

La troisième question spécifique s'adresse à l'univers des *personnes participantes*. En effet, pour s'assurer d'obtenir les effets escomptés, il serait important de miser sur la volonté et l'implication de cette série d'acteurs.

QS3. Comment les *personnes participantes* sont-elles mobilisées dans la planification de l'activité et comment s'y intéressent-elles?

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique présente les différentes techniques de cueillette de données, de traitement et d'analyse prévues pour effectuer la recherche (Mucchielli, 2009). Pour débiter cette section, il sera question de notre position épistémologique qui permettra de justifier les divers outils auxquels nous avons eu recours lors de notre collecte de données. Suivra la présentation de ces différents instruments avant d'enchaîner avec les modalités d'échantillonnage, de traitement et d'analyse des données. Les dernières sections traiteront des activités de recherche et des balises éthiques mises en place.

#### 3.1 Posture épistémologique

À ce jour, très peu de recherches ont été entreprises sur des activités de TB ponctuelles. Par conséquent, notre recherche est de nature exploratoire et notre perspective sur la recherche en communication ne repose pas sur un paradigme de recherche unique. En effet, plusieurs paradigmes rejoignent notre vision des connaissances valables pour l'avancement de la science, des méthodes pertinentes pour produire de telles connaissances et du rôle de la chercheuse que nous sommes. Une approche inclusive de paradigmes inductifs voisins, tels que le constructivisme, le socioconstructivisme ainsi que l'interactionnisme symbolique serait plus représentative de notre posture. Ces différents paradigmes ont en commun l'apport essentiel des perceptions des acteurs impliqués dans l'action et priorisent le rôle de l'interprétation que donnent les individus aux phénomènes observés.

Une méthodologie qualitative est généralement utilisée dans l'intention de décrire une situation sociale, un événement, un groupe ou un processus et de parvenir à une compréhension plus approfondie (Turcotte, 2000) tout en s'ancrant dans la dialectique des représentations, des actions et des interprétations des acteurs sociaux en relation avec leur environnement (Deslauriers et Kérisit, 1997). Les méthodes qualitatives sont composées d'une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles apposées à un objet pour en faire ressortir les significations (Mucchielli, 2009). Nous utilisons donc une approche qualitative puisqu'elle permet de prendre en considération la dimension vécue des acteurs, qui est centrale à l'atteinte de nos objectifs de recherche, mais nous utilisons également un outil quantitatif sociométrique afin de trianguler nos données qualitatives obtenues lors de la collecte de données. Comme nous tentons de comprendre l'impact du processus de mise en œuvre des activités et que plusieurs acteurs sont concernés, il est primordial d'entendre leur discours dans l'objectif de comprendre comment ils sont influencés et influencent le processus en cours. Cette approche permettra ainsi de mettre l'accent sur les perceptions et les expériences des différents acteurs, soulignant leurs croyances, leurs émotions et leurs explications des événements (Turcotte, 2000).

Compte tenu de la nature exploratoire de notre démarche, nous souhaitons renforcer la validité de nos résultats, en recourant, comme nous l'exposons ci-après, à divers outils de cueillette de données qui, par triangulation des résultats, permettront de dégager des analyses convergentes, divergentes et complémentaires. Ce devis méthodologique nous paraît susceptible d'enrichir les connaissances sur le TB, mais aussi d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.



### 3.2 Techniques et instruments de collecte de données

Si l'objectif principal est la création de sens et la modélisation, l'angle d'approche qualitatif et l'utilisation conséquente de techniques ouvertes (entrevue, observation terrain, etc.) pour la collecte de données sont de mise (Mongeau, 2008). L'utilisation de techniques ouvertes a donc ici été employée dans l'intention de comprendre le phénomène observé, soit le processus de mise en œuvre des activités de TB et l'impact de celui-ci sur les dynamiques relationnelles des équipes de travail en contexte organisationnel. Dans le cadre de cette recherche, plusieurs instruments de cueillette ont été retenus, notamment l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation ainsi que l'analyse sociométrique. La figure 3.2, ci-dessous illustre l'ordre dans lequel ces outils ont été déployés ainsi que les populations visées.

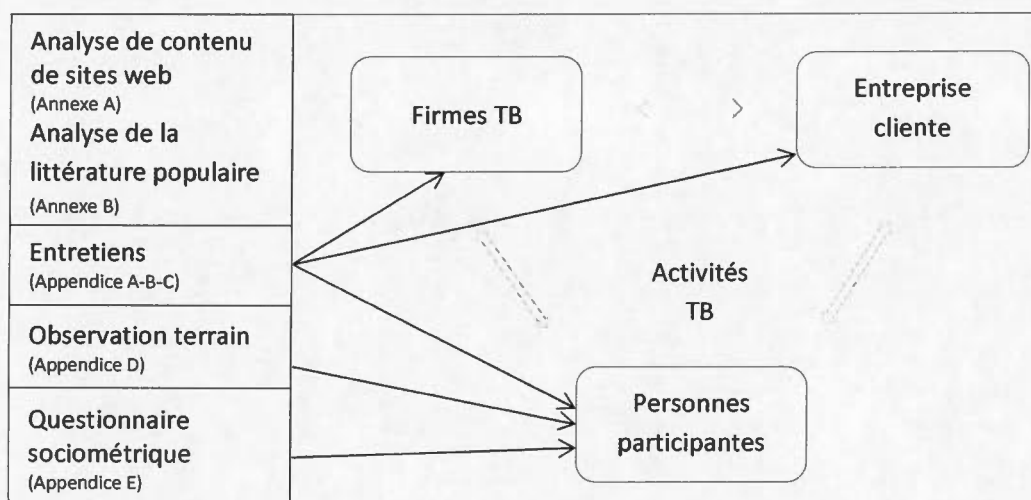


Figure 3.2 Diagramme des outils méthodologiques

Des grilles d'entretien, adaptées aux personnes et aux rôles qu'elles sont appelées à jouer dans le déroulement de l'activité de TB, un questionnaire sociodémographique

destiné aux personnes participantes de l'activité ainsi que l'observation de la journée d'activité ont été combinés pour permettre une analyse triangulée des données. Une compilation de la littérature populaire sur le phénomène du TB, a permis de répertorier les différents documents disponibles pour les individus désireux de créer des activités de TB. Finalement, en amont de ce travail, une analyse de contenu des sites Web a permis de clarifier le phénomène et de circonscrire la population visée, notamment au regard des firmes de TB québécoises qui affichent leurs services en ligne.

### 3.2.1 Répertoire des services de Team Building annoncés sur le web

Nous avons répertorié l'offre de service canadienne en activité de TB proposée sur le web. Ce répertoire, qui comprend l'analyse qualitative des contenus disponibles sur le web, nous sert à orienter les autres efforts de cueillette de données prévues dans notre cadre méthodologique. La recherche internet a été menée entre mars et avril 2013, via le moteur Google à l'aide des deux termes : Team Building et consolidation d'équipe. Les firmes de services qui ont été retenues sont localisées sur le territoire canadien<sup>8</sup>. Cet inventaire nous a permis de créer des catégories distinctes d'offres qui seront décrites sous la section 4.1.1 de l'analyse des résultats.

### 3.2.2 Compilation de la littérature disponible sur le TB

Nous avons jugé utile de recenser les guides pratiques et autres écrits vulgarisés traitant du TB afin d'avoir une vue d'ensemble du phénomène et de voir quelle était la littérature accessible aux propriétaires de firmes de TB et aux gestionnaires

---

<sup>8</sup> Voir annexe A.

d'équipe désireux d'organiser une activité de TB. Cette recherche a été menée au mois d'août 2013, via deux bibliothèques, soit le moteur de recherche Virtuose de l'UQAM et celui d'Iris de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Les mots utilisés lors de cette recherche sont : Team Building et consolidation d'équipe. Une fois de plus, l'inventaire nous aura permis de classifier les livres en différentes catégories explicitées sous la section 4.1.2 de l'analyse des résultats.

### 3.2.3 Entretien

L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication verbale permettant de recueillir des informations en relation avec le but fixé (Grawitz, 2001). Il existe quatre grands types d'entrevues, soit l'entrevue dirigée, l'entrevue non dirigée, l'entrevue semi-dirigée et le récit de vie (Mongeau, 2008). Dans le cadre de cette recherche, l'entrevue semi-dirigée a été privilégiée, car elle permet d'aborder les thèmes et les questions spécifiques identifiés à partir de notre cadre théorique, tout en restant ouvert aux éléments imprévus qui pourraient être apportés par les interviewés (Mongeau, 2008).

À mi-chemin entre l'entretien à questions fermées et l'entretien libre, l'entretien semi-dirigé permet de cibler certains thèmes en amont de l'entrevue, tout en laissant la liberté à la personne de répondre (Boutin, 2006). Certaines questions sont planifiées, mais la personne interrogée est libre d'aborder d'autres aspects du sujet, dans l'ordre qui lui convient (Mongeau, 2008), favorisant ainsi l'émergence de nouveaux thèmes au fil de l'entretien (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). Une certaine souplesse et une ouverture sont donc nécessaires de la part de la chercheuse afin de permettre l'émergence d'éléments nouveaux, éléments qui n'avaient pas été considérés jusqu'alors. Nous avons tenté de créer un cadre où les personnes



interrogées se sentaient confortables, afin qu'elles expriment le plus ouvertement leurs idées et leurs sentiments face aux thèmes présentés (Boutin, 2006).

Nous croyons ainsi que l'entretien semi-dirigé permet de bien répondre à nos objectifs de recherche, car celle-ci tentera de saisir la manière dont les acteurs décrivent et ressentent les événements ainsi que les différentes manières qu'ils ont d'appréhender la réalité (Pourtois et Desmet, 1988). Cependant, l'analyse et l'interprétation des données enracinées dans un contexte dont il faut tenir compte (Boutin 2006).

Il sera également important de se rappeler certaines limites qu'engendrent les entretiens. Selon Foddy (1993), trois éléments essentiels sont à considérer. Premièrement, selon lui, la subjectivité de l'intervieweur risque de fausser les résultats. Il a été particulièrement important pour nous, compte tenu de notre expérience professionnelle dans l'organisation et l'animation d'activités de TB, de garder à l'esprit que notre subjectivité pouvait interférer lors des entretiens ainsi que de l'analyse des données. Deuxièmement, il a fallu tenir compte du temps exigé, car cette façon de procéder exige beaucoup plus de temps que des recherches quantitatives, notamment en ce qui concerne le traitement des données. Nous avons cependant établi un échéancier réaliste qui, moyennant des ajustements mineurs générés par des facteurs extérieurs à la recherche, a pu être maintenu. Finalement, il a été important de limiter l'entretien au sujet à l'étude, car il est facile de dériver vers des thèmes moins appropriés. Ce dernier élément aurait pu s'avérer contraignant lors de la compilation des données recueillies, c'est-à-dire qu'il aurait pu engendrer un manque de cohérence entre les différents discours. Ce risque a été contenu par une préparation rigoureuse des canevas d'entretien et une préparation attentive avant chaque rencontre.



Nous avons, en premier lieu, interrogé les dirigeants de firmes en TB et en CÉ répertoriées dans la section 3.2.1. Les réponses obtenues ont permis de répondre à la question spécifique 1, c'est-à-dire de savoir comment les intervenants des firmes en TB prennent en compte les informations des entreprises clientes et des personnes participantes afin de planifier l'activité. De plus, les entrevues auront permis de saisir les intérêts et l'orientation des entreprises, qui se sont avérées en quelque sorte une validation sommaire de la proposition théorique des deux paradigmes du TB, celui de l'activité et celui de l'intervention.

Ensuite, un entretien auprès d'un acteur clé de l'entreprise cliente participante a permis d'éclairer les raisons pour lesquelles leur entreprise investit dans ce type d'intervention. Cet entretien visait à répondre à la deuxième question spécifique, soit de comprendre comment les gestionnaires d'entreprises clientes sont impliqués dans la sélection et les processus de mise en place de l'activité en lien avec les intervenants des firmes et les personnes participantes. Cet échange aura également permis de démystifier l'interprétation du processus de construction de sens en lien avec les activités proposées aux équipes de travail sollicitées.

Finalement, notre position inductive nous a menée à la réalisation d'entrevues à questions semi-dirigées auprès de personnes participantes à l'activité afin de répondre à la troisième et dernière question spécifique, soit comment les personnes participantes sont-elles mobilisées dans la planification de l'activité et comment s'y intéressent-elles? Les entretiens auront permis de mettre en lumière leur perception de l'activité à travers les trois étapes du processus de mise en œuvre (Labelle, 2001), soit la planification, l'événement et la suite de celui-ci. Les différentes grilles d'entretien détaillées de ces trois catégories d'acteurs se trouvent en appendice A-B-C.

### 3.2.4 Observation d'une activité

Certains auteurs soulignent les avantages de l'entretien en lien avec l'observation. L'entretien s'harmonise parfaitement, dans un processus de triangulation, avec l'observation et le carnet de bord (Boutin 2006). L'entretien permet à l'observateur de confronter sa perception de la signification attribuée aux événements par les sujets à celle que les sujets expriment eux-mêmes (Werner et Schoepfle, 1987). La technique de l'entretien est utile, mais également complémentaire à celle de l'observation; elle est nécessaire lorsqu'il s'agit de recueillir des données valides concernant les croyances, les opinions et les idées des sujets de la recherche (Boutin 2006). L'observation directe, comme instrument de collecte de données, est utilisée pour cerner des situations sociales dont la dynamique, les processus et les composantes sont à découvrir (Gautier, 2003).

Le phénomène étudié dans le cadre de cette recherche était une journée d'activités de TB à laquelle nous avons assisté afin d'y prendre des notes. Nous avons construit une grille d'observation<sup>9</sup> en nous basant sur le plan détaillé de la journée que nous avait fourni l'intervenant en TB quelques jours avant l'événement. Ce dernier avait lieu dans un hôtel des Cantons-de-l'Est et la distance à parcourir pour s'y rendre variait considérablement selon la provenance (succursale) des participants, soit de 100 km à 300 km. L'arrivée matinale des participants se faisait de façon spontanée, dans des véhicules différents. L'événement débutait le samedi matin à 9 h et comprenait une nuitée et un petit déjeuner. Aucune activité n'était prévue le dimanche, les individus étaient donc libres de quitter les lieux à leur rythme. La firme de TB mandatée devait organiser le temps d'activité de samedi entre 10 h et 15 h

---

<sup>9</sup> Voir appendice D

uniquement. Le reste de la journée était considéré comme du temps libre et les personnes participantes pouvaient l'occuper à leur convenance.

Afin d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité de TB observée, un horaire détaillé permet de situer la répartition du temps entre 10 h et 15 h. D'abord, l'accueil de l'animateur de TB à 10 h fut suivi de trois activités brise-glace. Dès 10 h 45, une activité thématique en lien avec le champ d'expertise de l'entreprise cliente a débuté. Elle nécessitait la formation de quatre équipes distinctes qui devaient au terme de leur préparation faire une présentation théâtrale devant les autres. Sur les 4 équipes, il y avait 2 équipes représentant la succursale A, 1 équipe pour la B et une équipe pour la C. Les règles étaient claires et la meilleure équipe recevrait un prix. L'heure du lunch était prévue pour 12 h 15 et l'activité de préparation se terminait à 13 h. Les présentations des différentes équipes se sont déroulées entre 13h et 14h. Une pause a été accordée à 14 h afin de permettre aux juges de délibérer. Finalement, à 14 h 30 avait lieu le dernier jeu de la journée, un Quizz portant sur les tâches professionnelles des personnes participantes.

Nos observations ont débuté au moment où les employés ont commencé à arriver sur le lieu où se déroulaient les activités de TB, soit vers 9 h. Il était difficile pour nous de reconnaître les membres de l'organisation participante puisque nous ne les connaissions pas, d'autant plus que l'hôtel accueillait également plusieurs autres clients. Suite à l'accueil et à la présentation de la journée par l'animateur (10h), nous avons présenté notre recherche et distribué des autocollants personnalisés à chacune des personnes participantes. Sur l'étiquette se trouvait le prénom du participant, une lettre qui permettait une meilleure visibilité de loin, ainsi qu'une couleur qui désignait la succursale respective de chacun. Notre initiative nous a permis d'identifier rapidement les participants tout au long de l'activité. Nous avons collé ce badge sur l'épaule arrière de chacun des dix-sept membres de l'équipe. L'observation a cessé à

la fin du mandat de la firme de TB à 15 h. Notre présence aura permis de mieux voir les liens entre les personnes durant les activités et de soutenir certains éléments, en lien avec la division des équipes, qui seront analysées plus loin. Toutefois, l'évènement ne se terminait pas au même moment puisque l'entreprise cliente avait prévu que les personnes participantes passent la soirée et la nuitée ensemble à l'hôtel, et ce dans une perspective récréative.

Les objectifs de l'observation sont d'aller au-delà de la description et de tenter de repérer le sens, la dynamique et l'orientation que prennent les activités de TB. L'observation se fait en premier lieu à travers le regard de la chercheure. La posture d'observatrice aura un impact que nous souhaitons le plus discret possible sur les événements en cours. Partant du postulat de Watzlawick (1967) « on ne peut pas ne pas communiquer », nous reconnaissons que notre seule présence a agi sur la situation observée. Nous avons donc tenté d'ajuster nos comportements, de manière à ce qu'ils interfèrent le moins possible sur les interactions, en préservant une distance physique et en limitant les contacts directs (verbaux et non verbaux). Nous étions donc assise en retrait du groupe et tentions d'éviter les contacts visuels avec les acteurs présents.

### 3.2.5 Analyse sociométrique

L'analyse sociométrique s'avère une technique particulièrement intéressante dans le cadre d'analyse de liens sociaux en organisation. Le questionnaire sociométrique (Moreno, 1934) a été l'instrument utilisé afin de relever des données pertinentes en lien avec les objectifs de recherche, soit l'impact du processus de mise en place des activités de TB sur les dynamiques relationnelles des équipes de travail en organisation. Le sociogramme permet ensuite de créer la représentation graphique des



choix et des rejets révélés par le test sociométrique; il est composé de points ou de cercles symbolisant les individus et de traits reliant ces cercles, représentant les liens sociaux (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

Dans le but de recueillir un nombre de données pertinentes et de mettre en lumière certaines d'entre elles, venant ainsi alimenter les différents entretiens effectués, deux collectes de données sociométriques sur la structure des réseaux sociaux en place avant et après l'activité (Saint-Charles et Mongeau, 2005) permettent d'illustrer les structures relationnelles à ces deux moments. En effet, l'analyse des réseaux procède à une mise en relation des observations, permettant ainsi d'avoir un visuel grâce aux diagrammes sociométriques. Cette vision sociométrique souligne des faits relatifs à la présence de sous-structures connues et inconnues.

Une version simplifiée du questionnaire sociométrique, auquel a été soustrait le nom des participants, est disponible à l'appendice E. Ce questionnaire est composé de 4 questions, dont 2 portaient sur les relations d'ordre professionnel (Question 1 : Je lui parle dans le contexte du travail - Question 2 : Je le (la) consulte lorsque j'ai des questions relatives au travail?) alors que les 2 autres exploraient les relations personnelles (Question 3 : Je le (la) consulte lorsque j'ai des préoccupations personnelles? Question 4 : Je le (la) considère comme mon ami(e) ?). La liste des 17 personnes participantes à l'activité avait été ajoutée sous chacune des questions. Une échelle de gradation de 0 à 5 permettait de noter la relation avec les personnes énoncées (0 - pas du tout, 1 - très peu, 2 - peu, 3 - parfois, 4 - souvent, 5 - tout le temps). Le « 0 » avait une double fonction. En plus d'indiquer l'absence de relation, les répondants devaient également le choisir lorsqu'ils se cochaient eux-mêmes dans le questionnaire, car leur nom apparaissait sous les 4 questions. Treize personnes participantes ont rempli le formulaire avant et après l'activité, en notant chacune des relations avec ses collègues entre 0 et 5.

Nous avons prévu, lors de l'élaboration du projet de recherche, de distribuer le questionnaire sociométrique aux participants afin qu'ils le complètent une quinzaine de minutes avant le début de l'activité. Cependant, la logistique de la journée ne laissait pas assez de temps pour procéder ainsi. Alors, quatre jours avant l'évènement, il a été convenu avec le directeur de l'entreprise qu'il ferait lui-même parvenir un courriel aux participants, avec un document de présentation de la recherche ainsi que le questionnaire sociométrique. Les participants qui désiraient participer à la recherche devaient remplir le questionnaire et le retourner à la chercheuse avant la date de l'activité en question.

Sur les 17 personnes participantes à l'activité, 14 d'entre elles ont rempli le formulaire et l'ont renvoyé directement à la chercheuse par courriel la journée précédant l'activité. Puis deux semaines suivant l'évènement, nous avons envoyé par courriel un autre questionnaire sociométrique aux personnes participantes de l'organisation qui avait répondu une première fois au questionnaire, afin qu'elles le remplissent à nouveau. À cette deuxième étape, seulement 13 personnes ont renvoyé le formulaire. Par souci éthique, la personne qui n'a pas répondu la seconde fois a été retirée de la recherche.

Ensuite, 8 matrices ont été créées, suite à la compilation des données, afin de permettre d'avoir un schéma visuel des liens sociaux entre les collègues avant et après l'activité<sup>10</sup>. Les images révèlent uniquement les relations évaluées avec les chiffres 1 à 5. Les relations qui ont reçu un « 0 » ne seront pas présentées puisque cela signifie qu'il n'y a pas de relation. De plus, il est à prendre note que la force du lien, indiqué entre les chiffres 1 et 5, n'est pas perceptible dans ces matrices. L'absence de variation dans le chiffre associé à la relation entre la première et la

---

<sup>10</sup> Voir annexe D

deuxième matrice justifie ce choix. Finalement, sur certains liens, on peut apercevoir la tête d'une flèche qui indique vers qui la personne a dit qu'elle était en relation. Il arrive que les flèches ne soient pas symétriques. Cela signifie qu'un individu a noté une relation, qui en retour, a reçu un zéro de la part du protagoniste en question.

Ainsi, la cumulation de plusieurs instruments de collecte de données permettra de mettre en lumière la variété des analyses en soulignant les convergences, divergences et complémentarités.

### 3.3 Modalité d'échantillonnage et collecte de données

La sélection de l'échantillon consiste à choisir les bonnes personnes ou les bons documents pour répondre à notre question de recherche (Mongeau, 2008). En effet, les personnes interrogées, soit les sources d'information, sont sélectionnées en fonction de leur capacité anticipée à témoigner de façon intéressante et pertinente en fonction de l'objet d'étude (Turcotte, 2000). Ainsi, l'échantillon de notre recherche a comme pierre d'assise le répertoire des services en TB<sup>11</sup>. Afin de déterminer les échantillons répondant à nos critères de recherche pour chacun de nos outils de collecte, voici la description des modalités d'échantillonnage en lien avec les instruments utilisés à la section 3.2.

#### 3.3.1 Firmes de Team Building

Une première sélection a été effectuée, parmi le répertoire des services en TB et en CÉ, afin de localiser les firmes offrant des services dans la grande région de

---

<sup>11</sup> Voir annexe A

Montréal, plus accessibles pour la réalisation de notre recherche. C'est au sein cet inventaire restreint, correspondant à 6 firmes spécialisées en TB et 7 entreprises de CÉ, que nous avons puisé pour faire les entretiens. Un premier contact a donc eu lieu par courriel avec ces 13 firmes répertoriées. Un document d'information sur la recherche ainsi qu'une lettre d'invitation à participer leur ont été envoyés.

Sur les 6 entreprises de TB contactées, 4 firmes ont répondu positivement à l'appel et 2 entreprises ont refusé de participer à la recherche, ce qui a donné lieu à 4 rencontres avec des directeurs de firmes de TB. En ce qui concerne les firmes de CÉ, 7 entreprises ont été contactées et 3 seulement ont répondu à notre courriel. Les dirigeants de ces 3 firmes ont été rencontrés. Au total, des entretiens ont été réalisés avec les chefs de 7 firmes offrant des services de TB ou de CÉ.

Les entretiens ont eu lieu avec les propriétaires et directeurs, sur leurs lieux de travail (4/7), dans un café de leur choix (2/7) ou au téléphone (1/7), en cohérence avec la grille d'entretien<sup>12</sup>. Les responsables des firmes interviewés ont accepté de participer à la recherche de façon volontaire. Dans une visée éthique et afin de préserver leur anonymat, des pseudonymes leur ont été attribués. La création et l'attribution des pseudonymes ont été générées de manière à référer rapidement à une firme de TB ou de CÉ. Ainsi, les firmes en TB ont reçu les codes suivant : TBA, TBB, TBC et TBD tandis que les firmes de CÉ se sont vu attribuer ceux-ci : CEX, CEY et CEZ. Le tableau 4.2, présenté lors de l'analyse, décrira brièvement les firmes.

Dans le cadre des rencontres avec les firmes, nous avons demandé aux personnes interviewées si elles acceptaient de nous référer une ou des entreprises clientes pour la suite de la recherche. Trois critères avaient été retenus pour guider la sélection de

---

<sup>12</sup> Voir appendice A



l'entreprise cliente. Premièrement, l'entreprise devait participer à une activité de TB et non de CÉ, faisant ici référence aux paradigmes présentés dans la problématique. Le deuxième critère était le nombre de participants, soit de 15 à 30 personnes présentes le jour de l'activité. Ce détail avait été établi dans le but d'alléger l'observation et de faciliter la compilation des données sociométriques. Finalement, l'activité devait se dérouler entre le 15 septembre et le 17 octobre 2014, ce qui collait aux différentes étapes du calendrier de la recherche en cours. Deux firmes de TB ont accepté de nous donner les coordonnées d'un de leurs clients, il y avait donc deux entreprises clientes potentielles. Une seule entreprise a répondu favorablement à notre requête et a accepté de participer à la recherche.

### 3.3.2 Entreprise cliente

Une fois l'entreprise cliente repérée, il s'est avéré que l'acteur clé, qui avait commandé l'activité, était également le gestionnaire chargé de la direction régionale de l'organisation. Dans le but de préserver son anonymat, le nom fictif de Pierre lui a été attribué et l'entreprise cliente a reçu le pseudonyme de ZEUS. Pierre est en poste depuis 3 ans et il planifie des activités de TB annuellement pour ZEUS. L'activité retenue pour ce mémoire est donc la troisième qu'il planifie. Cependant, c'était la première fois qu'il contractait la firme de TB en question.

ZEUS est une entreprise qui offre ses expertises dans la gestion de ressources humaines. C'est une compagnie active au niveau international. Au niveau provincial, ZEUS possède 3 succursales. La succursale A compte 10 employés, la succursale B en dénombre 5 alors que la succursale C est constituée de 3 individus. L'organisation du travail se structure à l'intérieur de chacun des bureaux et peu de contact est nécessaire entre les succursales. Le travail est subdivisé en petits groupes de 2 ou 3

individus au sein de chacune des succursales. Certains individus ont des tâches qui s'accomplissent de façon indépendante.

Suite à un échange de courriels, une rencontre a été planifiée avec Pierre quatre jours avant la tenue de l'activité. L'entretien a duré quarante-cinq minutes et s'est déroulé sur les lieux du travail. Cet intervalle court favorisait la mise en contexte des informations colligées et la planification de l'observation. Lors du premier entretien, il était important d'obtenir le nom des personnes participantes à l'activité afin de pouvoir compléter l'élaboration du questionnaire sociométrique. Pierre a nommé les employés qui participeraient à l'activité. Même si Pierre était présent le jour de l'activité, il ne prenait pas activement part à celle-ci et ne désirait pas voir son nom dans le formulaire sociométrique. Finalement, le second entretien a eu lieu trois semaines après que l'activité se soit déroulée, toujours sur les lieux du travail.

### 3.3.3 Personnes participantes

Les personnes participantes à l'activité étaient toutes des employés de ZEUS. Au départ, il y avait dix-sept participants inscrits à l'évènement. Une personne n'a pas pu se présenter le jour de l'activité, pour des raisons personnelles, et 3 autres employés n'ont pas voulu participer à la recherche. Il y a donc eu un total de 13 personnes participantes pour la recherche, qui ont toutes contribué de façon volontaire. Afin de conserver leur anonymat, des pseudonymes leur ont été attribués : Antoine, Aurélie, Caroline, Chantal, Charles, Chloé, Christianne, Delphée, Guillaume, Jean-Manuel, Julie, Karen et Linda.

Deux à cinq individus devaient être sélectionnés sur la base des observations et des réponses au questionnaire sociométrique. Nous avons convenu avec Pierre que nous

ferions parvenir nous-mêmes, de façon confidentielle, le courriel d'invitation à participer à l'entretien aux individus sélectionnés afin de conserver leur anonymat. Un courriel personnel a donc été envoyé à 5 participants suite à la compilation des données sociométriques, afin de les inviter à participer à cet entretien. Une personne a refusé de participer à cette étape et 4 personnes ont répondu favorablement au courriel, soit Caroline, Chloé, Guillaume et Linda. Une présentation sommaire des 4 employés permettra d'avoir un portrait de chacun d'eux.

Dans le tableau ci-dessous, la donnée relative à la participation d'activité de TB avec ZEUS fait référence aux nombres de fois que la personne a participé avant l'activité que nous avons observée chez ZEUS à l'automne 2014. Voici un bref résumé du tableau.

Tableau 3.1

## Synthèse des caractéristiques des personnes participantes interviewées

Personnes participantes	Succursale	Groupe d'âge	En poste depuis	Participation de TB avec ZEUS	Durée de l'entretien
Caroline	C	31 à 40 ans	3 ans et demi	3 fois	16 :06
Chloé	A	31 à 40 ans	8 ans	3 fois	25 :47
Guillaume	B	41 à 50 ans	16 ans	4 fois et plus	39 :38
Linda	A	21 à 30 ans	2 ans et demi	1 fois	25 :34

Linda est une employée âgée dans la vingtaine, qui travaille à la succursale A depuis 2 ans et demi qui a participé à une activité de TB avec ZEUS par le passé. Guillaume a participé à plus de 4 activités de TB avec ZEUS par le passé puisqu'il travaille pour l'entreprise depuis plus de 16 ans à la succursale B et est âgé dans la quarantaine. Âgée dans la trentaine, Caroline travaille pour la succursale C depuis 3 ans et demi et a vécu 3 expériences d'activité de TB avec ZEUS. Chloé quant à elle est âgée dans la trentaine et a un statut particulier, puisqu'elle est membre de la succursale A depuis 8 ans, mais travaille de la maison puisque son travail ne requiert pas nécessairement de collaboration avec ses collègues. Jusqu'à ce jour, elle a participé à 3 activités de TB avec ZEUS.



Tous les entretiens se sont déroulés entre le 28 et le 31 octobre 2014, l'heure et le lieu ont été établis par les personnes participantes (2/4 sur les lieux du travail ; 2/4 dans un lieu public). Les questions étaient planifiées, mais les personnes interrogées étaient libres d'aborder d'autres aspects du sujet, dans l'ordre qui leur convenait (Mongeau, 2008).

### 3.4 Modalités de traitement et d'analyse des données

La première étape de traitement de données a été la transcription des entretiens audio, effectuée à l'aide du logiciel *Express Scribe* de la suite *OFFICE 2010*. L'attention portée à chacune des entrevues lors de l'écoute et la prise de note ont permis une première sélection de passages significatifs. Ce travail de création de verbatims a engendré un visuel textuel du matériel à analyser et à coder. Nous avons ensuite procédé à quelques lectures flottantes et à l'annotation de l'ensemble de notre matériel afin de nous imprégner et de nous familiariser avec celui-ci.

Nous avons poursuivi avec l'analyse thématique de ces données, qui consiste à « procéder systématiquement au repérage des thèmes abordés dans un corpus, et, éventuellement, à leur analyse, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretien, d'un document organisationnel ou de note d'observation » (Paillé, 1996 p.186). Nous cherchions à voir émerger certains liens existants, à partir de nos données, pour venir éclairer nos questionnements de recherche (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007) en mettant de l'avant une compréhension contextuelle (Paillé, 1996 p.190). Un tableau a permis de classer chaque thème spécifique sous des thèmes plus général en lien avec les différentes étapes du processus de mise en place de l'activité. Cette étape s'est terminée lorsqu'il ne restait plus d'éléments à classer dans l'un ou l'autre des thèmes retenus (Mongeau, 2008 : 107). Pour terminer l'analyse des entretiens, une

lecture transversale des différents thèmes émergents a permis de mettre en relief les éléments saillants pour chaque catégorie d'acteurs. Dans ce processus de traitement des données, les notes prises lors de l'observation sont venues corroborer ou infirmer les données issues des entretiens.

Finalement, les données sociométriques, obtenues via les questionnaires, ont pu être analysées au moyen du logiciel *UCINET*. Ces données ont permis de calculer la densité des liens sociaux dans l'organisation, ce qui fait référence. Les résultats chiffrés viennent appuyer certains thèmes de l'analyse. De plus, grâce au logiciel *NETDRAW*, des matrices ont été créées afin de rendre un visuel des données, permettant ainsi de favoriser la compréhension des calculs.

### 3.5 Validité des résultats

La recherche s'est déroulée en plusieurs étapes et différents outils ont été utilisés afin de recenser le tout. Pour atteindre nos objectifs de recherche, une approche par triangulation de données a été privilégiée, car elle permet de pouvoir tirer des analyses porteuses en regard des objectifs énoncés (Boutin, 2006) et de recourir à plusieurs méthodes au cours d'une même recherche (Dolbec, 1993).

La validité interne de notre recherche repose sur une retranscription complète des entretiens de chacun des acteurs interviewés, de la triangulation des sources et de la validité de signifiante des interprétations (Gohier, 2004). En effet, les données recueillies grâce aux nombreux outils méthodologiques utilisés et aux différentes catégories d'acteurs interviewés nous permettent d'avoir une vue d'ensemble et de faire parler les différentes données entre elles, pour en tester la cohérence. Pour

assurer la rigueur méthodologique de notre analyse, nous avons retranscrit l'intégralité des discours de tous les acteurs rencontrés.

La validité externe quant à elle, concerne la transférabilité des résultats à d'autres contextes. Elle suppose un échantillonnage théorique où il y a saturation théorique et une description précise du contexte et des sujets de recherche (Gohier, 2004). La quantité notable de matériel et d'informations amassées lors des nombreux contacts avec les différents acteurs, l'organisation et le contexte organisationnel nous permet de respecter ce critère primordial.

### 3.6 Étapes de réalisations des activités de recherche

Le processus de collecte de données a débuté en mars 2013, lors de la recension des sites internet. Il s'est terminé en octobre 2014, lors des derniers entretiens avec les personnes participantes.

### 3.7 Dimensions éthiques

Notre recherche a été approuvée en septembre 2014 par le *comité institutionnel d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE - 0081)*. La demande de collaboration à la recherche, faite auprès des différents acteurs, leur laissait l'entière liberté de prendre part ou non à la recherche. Afin qu'il y ait le moins d'incidence possible sur les individus ne souhaitant pas participer à la recherche, aucune offre de compensation ou de rémunération n'a été faite aux participants à la recherche.

De plus, tous les individus interviewés dans le cadre de cette recherche ont été avisés du traitement confidentiel des données. Ce qui signifie que les individus ou organisations sont identifiés par des codes ou des pseudonymes afin de crypter les résultats et les rendre anonymes. Des formulaires de consentement, se trouvant à l'appendice F, ont également été produits pour les employés qui ont participé aux entretiens. Le fait de remplir le questionnaire d'analyse sociométrique est explicitement inscrit comme un consentement de participer. Les autres acteurs interrogés le sont par rapport à leurs rôles et fonctions, le fait d'accepter l'entretien est aussi considéré comme un consentement à l'usage des données recueillies.



## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, les résultats qui ont émergé lors de la collecte de données seront exposés. Afin de mettre en lumière l'ensemble du matériel recueilli, le chapitre de la présentation et de l'analyse des résultats est divisé en trois sections.

La première section de l'analyse présentera les données en lien avec l'étude de marché effectué lors de notre recherche. Cette section consiste en la compilation des recherches préliminaires effectuées sur le web ainsi que celle de la littérature populaire disponible sur le TB. Les données significatives des entretiens avec les firmes de TB et de CÉ viennent également soutenir la proposition de paradigme présenté lors de la problématique. Ainsi, tous ces éléments permettent de dessiner le contexte actuel du marché de TB.

La seconde section résume les éléments qui ont émergé, au fil des discours des différents acteurs interviewés, en lien avec les 3 grandes étapes du processus de mise en place d'une activité de CÉ selon le modèle de Labelle (2001). La première phase, celle de la planification, comprend les éléments faisant référence aux objectifs de l'activité, aux informations sociodémographiques, aux expériences passées, aux informations organisationnelles, au rapport au temps, à l'implication ainsi qu'à la diffusion. La seconde phase, l'événement, est constitué de l'activité en tant que telle en plus du contexte dans lequel elle s'insère. Finalement, la suite de l'activité est caractérisée par les relations interpersonnelles de retour dans le milieu de travail ainsi que la culture organisationnelle instaurée.

Finalement, la troisième section présentera les données quantitatives recueillies à l'aide du questionnaire sociométrique, soit l'analyse des liens sociaux.

#### 4.1 Contexte du marché

Afin de situer le phénomène d'activité de TB et de CÉ, la première section de l'analyse expose les différentes données recueillies en lien avec l'étude de marché effectué lors de notre recherche. Rappelons que les premières étapes de notre recherche ont consisté à débroussailler l'univers du TB afin d'avoir un portrait global du phénomène. Nous présenterons d'abord les firmes spécialisées en TB et CÉ répertoriées sur le territoire canadien, puis plus spécifiquement les sept firmes retenues pour la recherche. Ensuite suivra un portrait de l'inventaire de la littérature populaire disponible sur le TB et la CÉ. Nous poursuivrons en présentant les différents éléments propres à chacun des paradigmes, caractérisés d'un côté par l'activité de TB et de l'autre par l'intervention de CÉ, expliqués par les gestionnaires des firmes spécialisées interviewés. Finalement, la dernière section traitera des spécificités de la mise en marché du produit de TB et de CÉ.

##### 4.1.1 Firmes spécialisées

La première étape de notre recherche a été d'entamer une recension de l'offre de services sur le marché canadien actuel via le web. Nous avons pu répertorier cinquante entreprises canadiennes qui offrent leurs services de TB ou de CÉ. De manière générale, selon nos recherches, les activités de TB se dérouleraient en moyenne sur une période allant de trois heures à une journée, dans un lieu extérieur au lieu de travail habituel et souvent durant les heures de travail. Le terme CÉ est utilisé par des firmes de consultation en ressources humaines qui offrent des services

personnalisés pour les organisations. Ces services comprennent rarement des activités ludiques, mais sont plutôt axés sur des rencontres formelles en vue d'établir des plans stratégiques d'intervention.

Un regard approfondi sur les offres en vigueur a permis de créer sept catégories de services proposés en lien avec le TB ou la CÉ. Elles sont révélées dans le tableau 4.1 ci-dessous, offrant un portrait synthétique de cette recherche documentaire dont les résultats détaillés sont disponibles en annexe A. Le classement a été déterminé en fonction des services offerts par chacune des firmes.

La première catégorie, firmes spécialisées, regroupe les entreprises offrant essentiellement des services en lien avec le TB. La deuxième catégorie firmes en ressources humaines comporte les entreprises offrant différents services dans le domaine des ressources humaines et notamment des interventions en CÉ. La troisième catégorie, soit les firmes d'événementiel et d'organisation d'événement, propose une multitude de services en lien avec l'événementiel et offre également des activités en TB. Les entreprises regroupées sous la quatrième catégorie, du milieu artistique sont des entreprises qui offrent des cours d'arts et proposent une activité de TB en lien avec leur art. Les lieux propices aux services de TB, la cinquième catégorie, sont des villes ou des hôtels qui apparaissent lors de la recherche TB et qui proposent leur lieu comme service en ajoutant de l'aide de leur personnel pour créer ces activités. La sixième catégorie fait référence à des entreprises de plein air qui offrent des services de location de matériel et des formations de plein air et qui proposent des activités de plein air de TB. Finalement, la dernière catégorie fait mention d'une Université qui offre des activités de TB en son sein.



Tableau 4.1  
Catégorisation des firmes répertoriées

Catégorie	Types de catégories des Firmes	Nombre de firmes canadiennes répertoriées	Nombre de firmes québécoises répertoriées
1	Firmes spécialisées en TB	17	9
2	Firmes en ressources humaines CÉ	10	9
3	Firmes d'évènementiel et d'organisation d'évènement	9	8
4	Entreprises du milieu artistique (ex. peinture, musique)	5	3
5	Lieux propices qui proposent également des services TB (ex. villes, hôtels...)	5	4
6	Entreprises de plein air	3	3
7	Université	1	0
	TOTAL	50	36

Le répertoire, constitué à partir des sites Web appelés par les mots-clés TB et CÉ, révèle que 34 % des entreprises qui s'affichent sur la toile se présentent comme des spécialistes du TB, contre 20 % qui proposent plutôt des interventions en CÉ. Il faut par ailleurs noter que les autres organisations qui sont apparues, incluant l'université, offrent des services de types « activités de TB ». Autrement dit, 40 des 50 entreprises, soit plus de 80 % de l'offre de service en ligne, font la promotion d'activités à connotation récréative, associées au TB, alors que la CÉ est limitée aux interventions professionnelles apparentées à la gestion des ressources humaines.

Bien que notre projet ne cherche pas à documenter les différences culturelles qui peuvent se refléter dans l'offre de services en TB ou en CÉ, la recherche en ligne révèle que parmi les entreprises ou les villes qui s'affichent sur la toile avec les mots-



clés retenus, celles en provenance du Québec dominant nettement le marché canadien (72%). Les 14 autres sites Web, soit 28% de l'offre de service, sont liés à des organismes distribués sur l'ensemble du territoire canadien, d'est en ouest. Nous rappelons que sur les 18 firmes de TB ou de CÉ québécoises répertoriées, 13 sont localisées dans la grande région métropolitaine. 7 des 13 entreprises québécoises localisées sur la grande région de Montréal, ont été retenues comme population cible pour le recrutement de firmes spécialisées aux entretiens concernant l'offre de service en TB. Cette première série d'entretiens, qui a eu lieu avec les personnes dirigeantes de 7 des 18 firmes spécialisées québécoises répertoriées sur le Web (tableau 4.1), a permis de recueillir différentes informations concernant l'ancienneté, la taille des entreprises, les qualifications recherchées chez les personnes employées ainsi que la formation des gestionnaires.

**Tableau 4.2**  
**Synthèse des caractéristiques des firmes spécialisées**

Firmes	Ancienneté	Taille de l'entreprise	Qualifications recherchées chez les employés	Formation des gestionnaires
TBA	22	2-3 réguliers 50 à 100 employés contractuels	Comédien Improvisateur	Non spécialisée, formation continue École de l'Humour (ÉNH)
TBB	20	Au besoin	Animateur Andragogue Thérapeute en relations d'aide Comédien Psychologue Spécialiste développement organisationnel	Non spécialisée, formation continue Thérapeute en relation d'aide Animation de groupe
TBC	16	1 associé, 2 réguliers	Adjointe administrative	BAC éducation et formation continue
TBD	18	3 réguliers, 25 employés contractuels	Animateur Coach	Non spécialisée, formation continue
CEX	22	2 réguliers, soit un couple	Maîtrise Coach	MA gestion de la formation
CEY	8	15 temps plein et temps partiel	Ancien gestionnaire Expertise pointue selon mandat	MBA + Bac droit + Bac relations industrielles
CEZ	9	Adjointe administrative temps partiel + contrats étudiants	Adjointe administrative	MA biologie moléculaire

Les personnes dirigeantes des entreprises les plus anciennes ont précisé que leur offre de service en TB avait pris de l'envergure depuis 10 ou 15 ans. Les répondants des entreprises plus jeunes se sont lancés en affaire avec le mot d'ordre TB. Il semble donc que l'engouement pour le TB se situe au tournant des années 2000. Cette donnée serait par ailleurs corrélée avec la publication massive des « essais » de la littérature populaire, qui ont également été publiés à partir de cette période (tableau 4.2).

Ce qui est également intéressant dans ce tableau, est entre autres la prévalence des personnes qui travaillent seules, l'esprit d'entrepreneur qui s'en dégage, mais aussi, la capacité de plusieurs de s'entourer, de manière ponctuelle. Ainsi, selon les données de ce tableau, la plupart des entreprises sont de petites tailles et recourent à du personnel occasionnellement, et ce en fonction de mandats spécifiques.

Les qualifications recherchées par l'employeur diffèrent d'une firme à l'autre. Les firmes TBA, TBB, TBD, CEX et CEY ont révélé que leurs besoins de personnels sont généralement comblés par des personnes qui ont des profils similaires à ceux des entrepreneurs interviewés. Les représentants des firmes TBD et CEZ sont plutôt à la recherche d'individus qui peuvent les soutenir d'un point de vue administratif et technique, donc des employés aux profils complémentaires. Du point de vue de la composition de leurs équipes, il n'y aurait donc pas de points particuliers qui distinguent les firmes en TB et CÉ.

Le parcours de formation des gestionnaires des firmes spécialisées en TB et en CÉ révèle de l'absence de formation spécifique en TB. D'emblée, le dirigeant de la firme TBA a soulevé le fait qu'il n'y a aucune formation spécifique relative aux activités de TB.

Il n'y a pas vraiment de formation en TB, en fait je n'en connais pas à moins qu'il y en ait une pis que je ne suis pas au courant, mais tous mes compétiteurs comme tels n'ont pas reçu de formation là-dedans. La plupart des gens ont étudié en loisir. C'est un peu comme des camps de jour, c'est comme ce que l'on fait avec des jeunes, mais la différence c'est que là on le fait avec des personnes plus âgées, plus matures, une clientèle adulte et c'est plus structuré. (TBA)

Il semblerait en effet que les formations respectives de chacune des personnes interrogées soient aussi différentes et variées que la gamme des services offerts dans l'industrie du TB. Selon les données du tableau 4.2, les intervenants des firmes de CÉ ont tous une maîtrise alors que ceux des firmes de TB ont des formations variées, dans le domaine de l'animation, de l'éducation et des relations humaines. Une certaine cohérence s'installe ici entre la proposition des deux paradigmes présentés lors de la problématique et la formation des gestionnaires de firmes spécialisées. Il semblerait que l'intervention de CÉ requiert une formation plus avancée en ce qui fait référence à un processus d'intervention organisationnel. L'activité de TB, en tant qu'activité ludique de courte durée et ponctuelle, ne semble pas nécessiter de formation spécialisée.

#### 4.1.2 Littérature populaire

Après avoir terminé une première exploration via internet sur les services de TB annoncés, une seconde démarche de documentation a eu lieu avant d'entamer les lectures d'ordre scientifique présentées au chapitre 2 du cadre théorique. En utilisant à nouveau les mots clés Team Building et consolidation d'équipe, nous avons sondé



la littérature populaire<sup>13</sup> qui paraissait plus accessible entre autres pour les propriétaires de firmes de TB ou encore pour les gestionnaires d'équipes.

Tableau 4.3  
Catégorisation de la littérature populaire

Catégorie de livres	Sur 32 livres répertoriés	Publié AVANT les années 2000	Publié APRÈS les années 2000
Recherche	8	4	4
Essai	12	1	11
Guide pratique	12	5	7

Au total, 32 ouvrages publiés entre 1979 et 2012 ont été consultés. Il ressort de la consultation de ces documents que 22 des 32 livres recensés, donc 68 %, ont été publiés entre 2003 et 2012. Cette prospection nous a également permis de classer les 32 ouvrages en trois catégories différentes<sup>14</sup>. D'abord 8 livres de vulgarisation présentant des éléments reliés à la « recherche » sur le TB ont été publiés durant les années '90 (4/8) et durant les années 2000 (4/8). Ensuite, 12 « guides pratiques » qui proposent le mode d'emploi d'animation d'une panoplie d'activités concrètes sont également disponibles (5 durant les années '90 et 7 durant les années 2000). Finalement, 12 « essais » relatant des expériences personnelles de consultants et de conférenciers sont apparus principalement dans les années 2000 (11/12).

<sup>13</sup> Cette recherche a eu lieu via 2 bibliothèques : le moteur de recherche Virtuose de L'UQAM et celui d'IRIS de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

<sup>14</sup> Voir annexe B

Ainsi, la catégorie de livre nommée « essais » nous permet de supposer que la popularité des activités de TB a augmenté depuis le début des années 2000, puisque 11 des 12 livres ont été publiés à partir de 2003. Les auteurs de cette catégorie de livres sont principalement des coachs professionnels (10/12) en plus de porter d'autres chapeaux comme formateurs (5/12), consultants (4/12), conférenciers (4/12) et psychologue (4/12). Cependant, le choix de l'analyse, centrée sur les paradigmes et les aspects communicationnels, ne nous apporte pas à approfondir ce regard sur l'ancrage spatiotemporel du phénomène, qui gagnerait à être éclairé d'un point de vue socioéconomique, sociopolitique ou socioculturel.

Plusieurs livres traitant de TB sont disponibles sur le marché. D'un côté, la facilité à se procurer ces documents et la simplicité des activités proposées permettent à tout individu désireux d'organiser une activité à se lancer dans l'action. Les 12 « guides pratiques » recensés décrivent avec détails les différentes étapes nécessaires à la mise en place et l'animation d'activités, et vont parfois même proposer des pistes de discussion à faire suite à l'activité avec les membres qui y ont participé. Il apparaît donc plutôt facile d'obtenir la documentation de base nécessaire à la mise en place d'activité de TB, peu importe la formation ou l'expérience de l'instigateur du projet. Malgré tout, aucun de nos répondants de firmes n'a fait mention à un moment ou un autre à quelque référence littéraire ou source de lecture possible.

#### 4.1.3 L'activité de Team Building

Les entretiens effectués avec les gestionnaires de firmes spécialisées ont permis de recenser quelques thèmes de référence en lien avec les activités de TB. De manière générale, le côté ludique, le plaisir, l'appartenance et le fait de travailler ensemble en

équipe sont les référents communs utilisés par les représentants des firmes de TB interviewés.

Selon le dirigeant de TBA, le TB serait une récompense qui permet aux employés de travailler ensemble sur une activité ludique, tout en développant un sentiment d'appartenance.

Le TB c'est vraiment de créer un sentiment d'appartenance à une équipe principalement, je pense que c'est ça. Travailler ensemble. De faire en sorte que chacune des personnes dans le groupe soit importante. On a chacun nos forces, nos faiblesses, mais ensemble on est plus forts que seuls. C'est vraiment dans le but de récompenser et faire travailler ensemble, de les observer, mais c'est une activité qui est ludique. (TBA)

Cette définition va dans le même sens que celle de l'entrepreneur de TBB, qui souligne également l'importance du sentiment d'appartenance et de la dimension du plaisir.

Un TB, c'est souvent une activité de groupe, faite pour tisser des liens, développer d'avantage le sentiment d'appartenance, le plaisir de l'équipe... c'est plus loisir je te dirais ou avoir du plaisir en groupe, apprendre certaines notions d'équipe, je te dirais que c'est de la sensibilisation et du divertissement. (...) Les gens ont vu que les entreprises et organisations voulaient des activités, alors ils ont été créatifs et ont créé des produits qui pouvaient permettre à des groupes de socialiser, de se connecter et tout. De là à penser que c'est vraiment du TB... ça n'aide pas les liens s'il n'y a pas quelque chose qui est fait après. C'est ça que je dis, si ces firmes-là font quelque chose et qu'il y a un débriefing, pis que c'est mis en application, pis actualisé dans la réalité de l'entreprise et que c'est mis en action, par une transformation, ben là oui, ça va donner des résultats, sinon ça va être comme d'aller jouer au bowling tout le monde ensemble. C'est vrai, c'est le fun, on connaît les gens, on ne les connaît pas pis là on joue au bowling avec, alors on devient moins gêné, il y a des liens qui se créent, plus familiers. (TBB)



Ces différents discours, évoquant la notion de plaisir, de travail d'équipe lors de l'activité, font directement référence au paradigme de l'activité de TB.

#### 4.1.4 L'intervention de consolidation d'équipe

Lorsque l'on questionne les dirigeants des firmes de CÉ sur leur définition d'une intervention de CÉ, de nouvelles notions sont évoquées. Pour eux, la conscience de soi et des autres semble être centrale dans la démarche. Le dirigeant de CEX ne manque pas de souligner ces aspects centraux dans les interventions qu'il propose.

La CÉ c'est de donner un langage pour qu'ils puissent se parler et aussi qu'ils aient une connaissance de soi et des autres pour qu'ils puissent se respecter et atteindre les buts de l'équipe. (CEX)

Pour la firme CEY, la CÉ repose sur la prise de conscience des forces de chacun.

Nous, notre approche, c'est que l'on dit toujours aux gens, on ne veut pas savoir ce qui vous fait perdre, on veut que vous preniez conscience de ce qui vous fait gagner. La CÉ pour moi, c'est de rendre les gens conscients de leurs forces. De leurs forces individuelles et ensuite de leur force d'équipe. (CEY)

L'entrepreneur de la firme CEZ affirme qu'il faut selon lui d'abord poser un regard sur la réalité présente avant de souhaiter passer à autre chose.

Pour moi de la CÉ c'est de regarder ce que l'on a, brasser ça un peu et aller à l'autre niveau. Mais il y a un effort à faire, de l'énergie qui va être utilisée pour aller à l'autre niveau. (CEZ)



Finalement, le dirigeant d'une firme de TB a également partagé sa perception d'une intervention de CÉ en insistant sur le concept de transformation.

De la CÉ ben là ça va un petit peu plus loin, même pas mal plus loin c'est-à-dire que oui on fait des activités qui sont le fun, qui sont plaisantes, qui sont ludiques, mais elles ont un fondement très précis, c'est-à-dire qu'elles sont alignées avec un objectif, la mission d'entreprise pis on veut même dégager un plan de match après ça pour mettre en place des changements d'attitude, de comportements, de travail d'équipe qui va porter fruit, qui va transformer l'organisation. C'est une transformation. La transformation se crée en mobilisant l'équipe en ayant identifié avec les leaders des pistes très claires sur où ils veulent aller en terme de dynamique d'équipe. Qu'est-ce qu'ils veulent changer? Donc il y a un diagnostic qui a été fait. Il y a un but précis qui a été établi et ensuite il y a une activité qui est ludique, le fun dynamique, mais qui contient ces éléments-là pis à l'intérieur de l'équipe, à l'intérieur de l'activité il y a un plan de match qui est mis en place et les employés sont au courant pis ensuite il va y avoir un suivi, il va y avoir du coaching de leader, ou les leaders vont s'occuper de faire ce qu'ils ont dit qu'ils allaient faire pour qu'il y ait vraiment des transformations. (TBB)

Les objectifs de l'intervention de CÉ semblent axés sur des changements effectués en profondeur, soit relatifs à la transformation. Pour ce faire, les intervenants, des firmes en CÉ utilisent certains éléments propres à l'intervention lorsqu'ils font référence à la démarche proposée. Tout d'abord, ils utilisent des outils de profilage psychologique afin de miser sur un changement en profondeur. Ensuite, ils déploient une démarche qui s'inscrit dans le temps et, finalement, ils s'assurent de l'engagement des personnes participantes dans le processus.

L'usage de tests de personnalité permettant de relever des traits ou des comportements semble être propice à l'intervention. Pour le directeur de la firme CEZ, cela fait référence au sérieux de la démarche.

Une des activités que j'offre souvent aux gens quand ils veulent être vraiment sérieux, c'est de découvrir quel style de communication va mieux avec qui. C'est carrément du profilage psychométrique. (CEZ)

La profondeur du processus semble être au cœur des préoccupations du dirigeant de CEX, qui cherche à aiguïser la connaissance de soi des personnes participantes engagées dans l'intervention.

C'est parce que moi ce que j'aime de la CÉ c'est la profondeur que l'on peut y mettre. C'est la consolidation des individus, donc l'étude psychologique de soi et les comportements qui aident l'équipe et qui nuisent à l'équipe. (CEX)

Le chef de la firme CEY abonde dans ce sens en soulignant que la démarche débute par un test de personnalité.

On se base sur un petit test de personnalité pour faire cette activité-là. Donc ça commence par la livraison des résultats individuels de ce test de personnalité là à chacun des membres de l'équipe et ensuite s'ils approuvent le résultat dans une proportion de plus ou moins 85 % et nous faisons une activité d'équipe avec les résultats de ce test-là. (CEY)

L'engagement des acteurs dans le processus semble être très important pour la firme CEY. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils ont des entretiens individuels avec les personnes participantes avant de débiter l'intervention.

Nous on fait ces activités de CÉ avec les employés clés ou les dirigeants, les cadres, donc c'est sûr qu'on veut qu'ils soient engagés dans le processus. Donc souvent ça va passer d'abord par une entrevue individuelle. Pour en fait voir leur niveau d'engagement, leur degré de compréhension de ce qui se passe. (CEY)

L'intervention est un processus qui s'inscrit dans le temps. Afin d'arriver à une prise de conscience et une transformation espérée, un système d'accompagnement serait nécessaire. Selon la dirigeante de la firme CEY, des activités de rétroaction annuelle permettraient ce suivi avec l'organisation cliente.

Mais la consolidation pour nous autres, de la façon dont on le fait, ce n'est pas : OK on fait une session de trois heures puis c'est terminé... Alors nous ça s'inscrit bien dans notre démarche parce qu'on est là longtemps et souvent, mais quelqu'un qui ne fait que ça de la CÉ moi je pense qu'il faudrait que le message soit porté davantage sur une... en tout cas qu'il devrait y avoir des activités de rétroaction. Annuellement. (CEY)

Le changement et la transformation nécessitent un suivi, comme l'exprime le dirigeant de CEX :

Les gens ce n'est pas parce qu'ils ont eu une CÉ de 3 jours que là ils sont transformés. Ce n'est qu'un départ à la transformation et c'est pour ça qu'il y a du coaching après. (CEX)

La firme de CEZ travaille également dans ce sens en proposant des activités de suivi.

À la fin, je dis aux gens OK on va faire un exercice de suivi. On va se donner des objectifs chacun suite à l'activité et dans quelques semaines tu vas faire un suivi avec ta gang pour voir s'ils l'ont fait. Alors là tu as un lien direct entre l'activité, l'investissement que tu as fait et ce que ça te donne. (CEZ)

Les outils psychométriques, le désir de mobiliser et de s'assurer de l'engagement des personnes participantes ainsi que le processus d'accompagnement suite à l'activité, semblent être des caractéristiques communes à l'intervention de CÉ.

#### 4.1.5 Les 2 paradigmes

Les différentes définitions de TB et CÉ proposées par les dirigeants des firmes montrent que les services compris par les deux paradigmes suggérés dans la problématique sont connus de tous. D'un côté, les gestionnaires de firmes TBB, TBC, TBD et CEZ perçoivent la distinction des besoins exprimés par les entreprises clientes, faisant référence aux deux services distincts malgré l'ambiguïté du vocabulaire utilisé. Alors que pour deux firmes de CÉ, CEX et CEY, les deux termes TB et CÉ semblent similaires et indissociables.

D'emblée, l'entrepreneur TBB souligne la distinction parfois ambiguë entre les deux types de services. Pour lui, la CÉ fait référence à une transformation alors que la TB porte plutôt sur le divertissement.

Il y a une distinction entre le TB et la CÉ, mais les gens associent ça à la même chose parce que CÉ c'est le mot TB, c'est un peu une traduction de CÉ, mais ce n'est pas la même chose. La CÉ, on veut transformer la dynamique de l'équipe. Pis du TB ben on veut faire une activité qui va rassembler, tisser des liens, divertir... (TBB)

Du côté de la firme TBC, le gestionnaire souligne la différence entre une activité d'animation à caractère uniquement ludique et celle où l'on ira plus loin dans les apprentissages faits avec les personnes participantes.

Il y a 2 « kits » de TB et ça, il faut faire attention. Sans doute tu vas trouver dans tes recherches des personnes présentant le TB, mais ce n'est pas du TB. Il y a des choses dont ils ne comprennent pas l'importance. Le TB, ils croient que c'est plus de l'animation ou de l'« entertainment ». Ils vendent ça, du TB, mais ils ne font pas du *building* en même temps. Pour plusieurs personnes, ça c'est du TB. C'est plus de l'« entertainment », ils



veulent mieux se connaître puis avoir beaucoup de plaisir ensemble, mais ça n'aide pas vraiment à résoudre un problème ou à renforcer des objectifs de l'entreprise alors que le TB que moi je fais, c'est plus sérieux. C'est du fun, mais du fun sérieux. Pas seulement de l'« entertainment ». (TBC)

La demande du client vient parfois éclairer la firme sur le type de services attendu ou le paradigme dont il est question. En effet, selon la firme TBD, la personne qui les contacte et les besoins qu'elle exprime permettent d'identifier la nature du service attendu et de ce fait, de la portée de l'activité à mettre en place.

Quand un client nous appelle puis va nous dire : « on est en changement de direction et de culture... » Là on ne parle pas de la même chose. Donc souvent ça ne sera pas l'adjointe administrative qui va nous appeler ça va être un directeur ou ceux qui sont en charge de groupe, ça va être le VP, le président. Puis eux ont besoin de choses importantes donc ils savent comment ils veulent connecter leurs équipes ensemble c'est là que l'on va intervenir plus dans une problématique, tandis que l'autre, qui n'avait pas de problématique, était en train d'avoir du plaisir pur. On s'amuse beaucoup avec les gens, mais l'important c'est d'inclure toujours dans les propositions que l'on puisse faire du coaching par la suite. (TBD)

Pour la firme de CEZ, la différence entre le TB et la CÉ, est la transformation qui se produira en cours de route.

Le TB c'est juste de créer des liens. La CÉ c'est prendre une équipe dans sa forme actuelle et lui faire franchir une autre étape. Ce n'est pas toujours facile de faire ça. Une CÉ ça fait franchir un bond quantique, on ne peut plus revenir en arrière. (CEZ)

Finalement, pour les deux dernières entreprises de CÉ, il ne semble pas y avoir de distinction entre les deux types de services de TB et de CÉ. Pour eux, ces termes font référence au même produit. CEX le mentionne ainsi : « Il n'y a pas de différence

entre le terme CÉ et TB. Pour moi c'est la même chose. Peut-être que c'est plus à la mode TB, mais c'est la même affaire, c'est la même chose. » Il ajoute toutefois que le TB est une partie de la CÉ.

Pour moi je ne fais pas de distinction, c'est la traduction anglaise. À moins que j'apprenne qu'il y a une distinction entre les 2. Une journée de rafting pourrait faire partie d'une CÉ. Pour moi c'est une activité de TB, mais ça prend plus que ça. Ça c'est une activité que je mettrais plaisante, qui peut-être une première activité ou une activité plus tard. Mais ça ne leur donnera pas plus d'outils. Moi l'idée c'est de changer la manière d'être avec l'autre personne. (CEX)

Cependant, ces deux dernières firmes de CÉ sont présentées sur internet comme des firmes de consultation en ressources humaines et ont été répertoriées lors de la recherche sous le terme consolidation d'équipe. Il semblerait donc que ces propositions laissent moins de place à l'ambiguïté du service offert, contrairement aux firmes s'affichant sous le terme TB. En effet, comme énoncé plus haut, les gestionnaires de firmes de TB semblent devoir « filtrer » la demande des entreprises clientes lorsqu'elles les contactent.

#### 4.1.6 Des attentes filtrées par le Web

Lors des entretiens avec les firmes, nous les avons interrogés sur la manière dont ils trouvaient leur clientèle. Le travail de recrutement d'entreprises clientes semble principalement se faire via le site web des firmes spécialisées. En effet, pour la plupart des firmes interviewées, ce sont les entreprises clientes qui prennent contact avec eux la première fois. Peu de marketing est nécessaire. Outre les sites web, les répondants des firmes de TB ont évoqué le bouche à oreille, la présence sur les médias sociaux ou encore la visibilité offerte par des conférences qu'ils donnent

gratuitement comme étant des méthodes éprouvées pour dénicher de la clientèle. La relation semble se construire autour d'une offre de service plutôt que d'un besoin.

Il s'agit de la réalité de la firme TBC :

La majorité du temps, c'est eux qui nous contactent. Je ne fais pas d'appels pour essayer de développer des affaires. C'est eux qui font appel à moi et mes services. Ils me trouvent via internet ou par bouche à oreille.  
(TBC)

Tandis que pour la firme TBA, c'est principalement par internet que ça se passe :  
« Par Google principalement par le moteur de recherche qu'ils nous trouvent. » Le dirigeant de la firme TBD appuie ses propos en soulignant qu'il se fait principalement contacter par les entreprises clientes.

C'est curieux, mais c'est plus les entreprises qui nous repèrent. Parce que ça fait longtemps, on est établi puis il y a plus de référence. Par internet, via notre site web, les gens nous appellent. C'est plutôt rare que l'inverse arrive. Souvent ce sont les grandes entreprises qui vont nous appeler.  
(TBD)

De son côté, le propriétaire de firme CEX mentionne qu'il n'a pas eu à faire de marketing pour sa firme depuis les vingt dernières années :

C'est les gens de ressources humaines en général qui m'appellent. Ou les gens qui me connaissent déjà. Je n'ai pas eu à faire de marketing depuis 20 ans. (CEX)

La firme CEZ, qui propose certains services en CÉ, souligne la même réalité du marché quant à la recherche de clientèle.

Je ne sollicite pas les gens pour la CÉ. Je l'annonce sur mon site et si je regarde les statistiques de mon site, c'est ce qui est le plus consulté sur mon site principal. Même si je suis une entreprise de formation, 90 % des recherches c'est en CÉ. Alors moi je ne sollicite pas. Les gens m'appellent et là je fais une analyse de besoin. (CEZ)

Pour le dirigeant de la firme TBB, c'est la visibilité qu'il assure à travers les différents réseaux sociaux numériques qui lui permettraient de recruter sa clientèle. Il souligne également avoir constaté un changement au cours des dernières années dans l'industrie. Les entreprises clientes comparent désormais des soumissions sans même avoir rencontré les individus à la base de celles-ci.

Pour développer les affaires, ça passe par la visibilité, ça passe par les médias sociaux, ça passe par des réseaux d'affaires, ça passe par être vu, être connu, obtenir une notoriété, montrer ton expertise, donner ton expertise. Avant on n'avait pas à faire ça, maintenant tu as à faire ça. Tu dois être généreux, donner ton expertise par un blogue, des vidéos, des conférences gratuites que tu donnes. Le but c'est de te faire voir et de montrer que tu sais de quoi tu parles. Donc très virtuel, beaucoup plus rare qu'avant que tu puisses rencontrer des gens... peut-être 10 %, que tu peux rencontrer par rapport à avant où tu rencontrais 90 % des gens. Depuis les huit dernières années, tu envoies ton truc, ils ne te rencontrent pas, ils regardent sur ton site internet et ils comparent des soumissions. C'est la réalité du marché. Tu te sers de tes références, quelqu'un qui connaît quelqu'un... (TBB)

Finalement, la recherche de clientèle pour la firme CEY se déroule de manière différente, puisque leur produit s'adresse à un marché d'entreprise ciblé. Donc, pour la firme, le recrutement a lieu à travers les regroupements d'entreprises et le référencement par les entreprises satisfaites du service offert.



La meilleure façon pour nous de trouver les clients... il y en a deux. La première c'est que l'on est très impliqué dans des regroupements. Des associations qui regroupent des entreprises principalement des PME, donc nous notre marché c'est la PME du Québec. (...) On se fait inviter pour parler de notre expertise. On donne des ateliers-conférences, on sensibilise les chefs d'entreprise à cette complexité-là qui est le transfert intergénérationnel. (...) L'autre source c'est le référencement. (...) Il y a aussi des forums où les chefs se réunissent puis là il se passe de l'information. Donc s'il y en a un qui nous a embauchés ou avec qui on travaille et qu'il est satisfait ben là il va nous recommander à quelqu'un d'autre qui a le même genre de problématique. Ou ils vont s'adresser ils vont s'adresser à leur professionnel, soit leur comptable, leurs avocats, pour la plupart et nous on réseaute dans ce milieu-là. (CEY)

L'entretien avec Pierre, le gestionnaire de l'entreprise cliente, nous a également révélé que la recherche de firme de TB s'est passée via le web :

Encore une fois cette année, c'est une de mes collègues, qui a identifié la firme de TB retenu. Elle l'a trouvé sur le web. (Pierre)

Il a d'ailleurs souligné qu'il change de firme de TB chaque année, depuis qu'il a instauré des activités de TB au programme annuel.

Cette année, ce sera la troisième année que l'on fait cette fin de semaine de formation ou de TB, c'est la troisième compagnie que l'on utilise donc on ne s'est pas répété à date. Puisque l'on a une excellente stabilité au niveau de nos employés, chaque année c'est 90 %-95 % les mêmes employés, ce serait moins intéressant et moins pertinent, il y aurait moins d'impact si chaque année on répétait les mêmes activités. On veut garder de la variété et de l'intérêt. (Pierre)

Les données recueillies par les firmes de TB et de CÉ révèlent que peu d'entre elles font de la recherche pour trouver leur clientèle. Ce serait plutôt l'inverse qui se produirait, les firmes de TB se font contacter par des entreprises clientes désireuses

de participer à une activité de TB. En ce sens, la qualité du site web et le bouche à oreille seraient les meilleurs alliés promotionnels des firmes de TB.

#### 4.2 Mise en place d'une activité

Comme nous étudions un processus de mise en place des activités de TB et des différents liens entre les acteurs, il apparaissait pertinent, afin d'avoir une vue d'ensemble cohérente entre les nombreux outils, de répertorier les différents thèmes selon leur déroulement dans le temps, en référence au processus de mise en place d'une activité ou d'une intervention. Cette trame de fond a permis de classifier les discours des différentes catégories de protagonistes selon la phase à laquelle leurs propos faisaient référence. Il a ainsi été possible de voir les perspectives différentes selon le rôle occupé dans le processus de mise en place d'une activité. Trois différentes étapes ou sphères temporelles nous sont apparues : la planification, l'événement et la suite de celle-ci.

##### 4.2.1 Planification

La planification est la première étape dans la démarche de mise en place d'une activité. C'est à ce moment que sont recueillies les informations nécessaires à la mise en œuvre de l'événement, qui permettent au projet de prendre forme et qui sont propices à l'orientation et à l'affirmation du sens que prendra l'événement. Le premier thème fait référence aux objectifs de l'activité des entreprises clientes perçus par les différents acteurs interviewés. Ensuite, il sera question de l'impact de la composition sociodémographique de l'équipe lors de la création d'activités de TB. Suivra la notion de vécu, c'est-à-dire des expériences passées par les personnes participantes en activités de TB. Par la suite, les informations en lien avec la structure

organisationnelle de l'entreprise disponible lors de la planification de l'activité. Le rapport au temps, perçu par les personnes participantes ainsi que le gestionnaire de l'entreprise cliente sera évoqué. Puis, la perception de l'implication des employés dans la planification de l'activité sera soulevée. Finalement, la dernière notion exposée sera celle de la diffusion de l'activité auprès des personnes participantes avant la tenue de l'événement.

#### 4.2.1.1 Objectifs de l'activité

L'offre diversifiée des services de TB disponible sur le marché répond à des besoins variés évoqués par les entreprises clientes. Les objectifs sous-jacents aux différents services offerts par les firmes varient donc en fonction de ces besoins. Certaines firmes affirment que leurs clients ne savent pas toujours ce qu'ils veulent lorsqu'ils les contactent. C'est le cas de la firme TBD qui doit discuter avec eux afin de les aider à le découvrir :

Curieusement, les gens ne savent pas toujours ce qu'ils veulent et disons qu'ils ont une bonne idée, mais on doit toujours poser des questions du pourquoi. (TBD)

Pour le dirigeant de la firme TBA, les entreprises clientes qui le contactent le font dans une perspective de récompense plutôt que celle de régler des problèmes.

Moi je pensais à tort qu'initialement les entreprises qui s'en allaient dans le TB et voulaient engager une entreprise de TB c'était pour régler des problèmes à l'interne et tout ça. Je te dirais que c'est peut-être moins de 25 %, car 75 % du temps, les entreprises font ça un peu pour faire plaisir aux employés. C'est une récompense que la compagnie pense à toi, que ça crée un sentiment d'appartenance. Il y a moins d'absentéisme au

travail, il y a plus de motivation. Tu crées des liens entre les employés. .  
(TBA)

En effet, cette perception est appuyée par les propos du responsable de l'équipe observée, Pierre, qui souligne que cette activité ne répond pas à une demande provenant des employés, mais au désir de l'organisation de leur offrir une sorte de bonus, de récompense.

L'origine n'était pas un besoin des gens du bureau, c'était quelque chose que nous, en tant que compagnie, avons décidé qu'il était bon d'aller de l'avant, au niveau de l'investissement et du retour, quelque chose que l'on peut donner en retour aux employés aussi. (Pierre)

Le propriétaire de la firme TBB affirme que les objectifs des entreprises clientes auraient changé au fil des dernières années. Il a observé que la motivation des équipes ne représente plus un motif valable ou suffisant pour commander une activité de TB comme par le passé. Les entreprises clientes miseraient davantage sur une vision où s'allient stratégies de motivation et besoins organisationnels.

Ils veulent donner une activité ludique, mais ils aimeraient que ça serve à quelque chose de concret dans l'organisation. En tout cas au niveau gouvernemental, commission scolaire et tout ça... la motivation ce n'est plus de mise. Il faut vraiment que ce soit en lien avec les enjeux de l'organisation, la mission, les valeurs... Ce l'était avant, mais il y avait beaucoup de motivation qui était demandée, des journées de reconnaissance, « pepper, cheerer » les gens, mais là ils n'ont pu le droit de faire ça... (TBB)

Dans ce même ordre d'idée, le dirigeant de la firme TBC a perçu ce changement stratégique au sein de l'industrie. Pour lui, l'accent va désormais être placé sur la collaboration.



Il y a trois ans c'était tout axé sur le changement, gestion du changement... Ça, c'est il y a trois à cinq ans, c'est ce que c'était. Mais plus récemment, les compagnies veulent être alignées stratégiquement entre département ou entre différentes divisions. Ils veulent mettre moins d'emphasis sur la compétition et plus sur la collaboration. (TBC)

De son côté, Pierre n'hésite pas à révéler les trois objectifs qu'il vise par cette activité récompense. Il souligne deux objectifs relatifs au rendement et à la performance, soit l'efficacité caractérisée par l'organisation du travail et la productivité faisant référence à la quantité de travail. De l'autre côté, il mentionne l'objectif d'amélioration de la communication au sein de ses troupes.

Mon objectif numéro un est toujours d'optimiser l'efficacité, la productivité et la facilité des communications. Ces trois choses sont les plus importantes pour moi à l'intérieur d'une équipe, au niveau de la gestion, du point de vue d'un gestionnaire. (Pierre)

Pierre ajoute plus loin qu'il souhaite par l'activité renforcer les liens sociaux dans un contexte extérieur à celui habituel du bureau :

C'est une opportunité pour nous de renforcer deux choses : soit les liens et d'avoir un genre de « refresh », de rafraîchir les connaissances, de ce que l'on fait tous les jours. Dans les équipes, tout le monde est extrêmement occupé, parfois on n'a pas nécessairement le temps d'aller de fond en comble dans une communication avec un collègue ou quelque chose comme ça. (Pierre)

Pour Pierre, bien que l'activité soit considérée comme une récompense, il y attribue tout de même des objectifs organisationnels. Ces propos vont donc dans le même sens que ceux de l'intervenant de la firme TBB, lorsqu'il soulignait que même si c'était

une activité ludique, il y avait également cette demande sous-jacente à faire quelque chose de concret avec l'activité.

Du côté des firmes en CÉ, il semblerait que les objectifs les plus souvent exprimés par leur clientèle fassent directement référence au contexte organisationnel de leur entreprise. Le dirigeant de la firme CEX affirme que les besoins formulés touchent généralement trois contextes organisationnels différents. « En général il y a deux ou trois besoins généralement exprimés : nouveaux employés, conflits, nouvelle équipe et cadres qui veulent connaître leur équipe rapidement. » Alors que pour la firme CEY, les contextes problématiques seraient à la base des demandes des clients.

Ils ne nous expriment pas un besoin. Ils nous expriment des situations problématiques, donc soit des problèmes ou des conflits. (CEY)

Le répondant de la firme CEZ abonde dans ce sens en soulignant l'importance de la communication au sein des entreprises. Cependant, pour lui, l'aspect ludique et « fun » de l'activité revient vite à l'avant-plan dans le discours des entreprises clientes.

En fait je pense que c'est toujours la même chose, des fois ils vont me parler de conflits, qu'il y ait deux ou trois personnes difficiles, mais ultimement, ils vont tous me dire la même chose, on est stressé et on communique mal. Gestion du stress et gestion du changement. Mais ce qui revient toujours, c'est la communication. On veut améliorer nos communications. Qu'un tel à de la misère à s'intégrer, ou les gens m'appellent des fois parce qu'il y a trois nouveaux qui arrivent. Ils sentent qu'ils doivent rentrer vite dans l'équipe. Mais à chaque fois, la plupart du temps, je veux avoir du fun. Souvent quand je demande aux gens c'est quoi ton objectif, souvent ils vont me dire, c'est une activité récompense. (CEZ)

Des thématiques telles que les récompenses, la reconnaissance, la motivation, la collaboration sont des objectifs évoqués par les clients des firmes de TB tandis que régler des problématiques organisationnelles semble être des objectifs plus courants du côté de la clientèle des firmes de CÉ. Ainsi, certains des objectifs évoqués par Pierre vont de pair avec ceux indiqués par les firmes de TB, soit concernant la notion de récompense et d'amélioration de la communication entre les employés.

Cette notion d'amélioration des communications entre les employés est également présente dans le discours des participants rencontrés. En effet, les personnes participantes semblent avoir des attentes envers le développement des liens sociaux lors de l'activité de TB.

Voici ce qu'en disent des personnes participantes à l'activité commandée par Pierre, d'abord Caroline : « L'activité ça peut raffermir les liens entre les personnes et entre les succursales. » Linda abonde en ce sens :

Mais l'activité en tant que telle, ben je trouve que c'est pour rallier l'équipe, c'est pour un peu recentrer et oublier l'aspect professionnel, que des fois justement lorsqu'il y en a un qui nous énerve, car il fait moins bien ses suivis, ou tout ça qu'on l'oublie et c'est plus au niveau de la personnalité et des relations interpersonnelles plus que professionnel là pour moi. (Linda)

Chloé parle également de sa vision des bénéfices de l'activité sur les relations interpersonnelles au travail « Je sais qu'ils veulent que l'on connecte ensemble, qu'on apprenne à se connaître, qu'on développe et crée des liens. » Elle ajoute plus loin :

Je trouve que c'est important de nous permettre de respirer un peu, de connecter plus sur l'aspect humain. C'est ça pour moi le TB, de se



rapprocher de ses patrons, de laisser tomber cette barrière-là, de patron/employé, de collègue/collègue, de ça fait huit ans que je suis là et tu es nouvelle. (...) C'est important pour humaniser le travail et humaniser le contact avec nos collègues. Humaniser les collègues de travail dans le sens de se connaître un peu plus du côté personnel. Et d'établir une collaboration, de faire tomber des barrières de perception qui peuvent être négatives. (Chloé)

Ces éléments relationnels s'arriment au discours de Pierre et des différentes firmes spécialisées en TB en regard des objectifs de l'activité. Caroline, Linda et Chloé ont souligné une notion commune de développement des liens sociaux à travers l'événement.

#### 4.2.1.2 Informations sociodémographiques

La création de l'évènement nécessite un certain nombre d'informations au sujet de l'entreprise cliente afin de personnaliser le service offert. Les firmes spécialisées en TB et CÉ doivent recueillir ces renseignements avant de débiter la planification. Les gestionnaires des firmes en TB interviewés nous ont révélé que ces informations regroupent principalement des données sur le profil des employés et la culture de l'organisation. Les personnes participantes ont quant à elles révélé des éléments qu'elles semblent trouver importants à considérer lors de la création d'une activité, soit l'âge et l'ancienneté des employés qui participeront à l'activité.

Pour la firme TBA, les informations nécessaires à la création d'une activité relèvent principalement d'éléments sociodémographiques, c'est-à-dire le nombre de personne, l'âge, le genre...



Le TB sera en fonction d'abord du nombre de personne, ensuite il va être en fonction de la clientèle. Des jeunes, des personnes âgées, est-ce des personnes en talon haut? Est-ce des personnes en congrès? Ou encore sont-ils habillés pour venir au travail en jeans et espadrilles et peuvent courir dans le bois? Donc clientèle, groupe d'âge, homme femme, bilingue, est-ce que c'est un gros groupe et c'est combien de temps. (TBA)

Pour le gestionnaire de l'entreprise TBD, l'information recueillie porte également sur les données sociodémographiques, mais certaines données font également référence au contexte de l'organisation.

Savoir à qui on parle sans les insulter (président ou quoi). Ensuite pourquoi veulent-ils faire ça? Grosse période, on a changé dernièrement... Profil du groupe (nombre, sexe...) et dynamique du groupe (y a-t-il des nouveaux dans le groupe, depuis combien de temps...) (TBD)

Le dirigeant de la firme TBB n'hésite pas à nous révéler que dans un cadre d'activité de TB, faisant référence au premier paradigme, il n'a pas besoin de beaucoup d'information de la part de l'entreprise cliente alors qu'un mandat de CÉ demande d'aller plus loin dans ses recherches d'informations afin d'aligner l'intervention avec les objectifs de l'entreprise cliente.

C'est qui le type de clientèle? Durée de l'activité, mais surtout qu'est-ce qu'ils veulent faire avec, c'est quoi leur objectif, c'est quoi leur message clé, c'est quoi ils veulent transformer. C'est quoi le but visé, ou est-ce qu'ils vont? S'ils veulent faire des jeux, tu demandes c'est qui, c'est quoi le profil, combien ils sont c'est quoi la durée et voilà. Quand c'est du TB de divertissement, je n'ai pas besoin de grand-chose... je leur en pose quand même, pour faire professionnel, mais on n'a besoin de rien. (TBB)

Tout comme TBA, TBB et TBD, certains éléments importants aux yeux des personnes participantes, lors du choix de l'activité, font référence aux données sociodémographiques de l'organisation, en particulier l'âge des employés et leur ancienneté au sein de l'entreprise. En effet, Caroline et Linda ont soulevé les écarts d'âge entre les employés. Elles ont fait référence à cette différence comme étant une contrainte envers le choix d'activité de TB pour leur équipe. Caroline semble percevoir l'âge comme une contrainte en déclarant : « Je ne peux pas dire à ceux qui ont 50 ans, let's go on va aller faire du jogging... ». Linda va dans le même sens en mentionnant cette différence face aux activités possibles pour leur équipe :

C'est sûr que peut-être faire un peu plus sportif aussi, malgré que sportif aussi faut que ce soit avec toute l'équipe, on n'a pas tous les mêmes âges, à la succursale B, ils sont plus âgés donc c'est comme difficile à dealer avec toutes ces contraintes professionnelles. On n'a pas tous les mêmes âges, il y a une différence d'âge entre les 3 succursales, certains sont beaucoup plus âgés. (Linda)

L'ancienneté, c'est-à-dire le temps passé dans l'entreprise souvent évoqué en années, semble également occuper une place importante dans la perception des employés face aux contraintes des activités de TB proposées. Pour Guillaume, le nombre d'années d'expérience des individus dans l'entreprise entraîne des besoins différents :

Dans le groupe que nous étions, il y avait beaucoup de nouveaux. Il faut penser là-dedans que les besoins de formation d'une personne comme moi et d'une personne qui commence ne sont pas les mêmes. Alors en tant que décideurs tu dois décider qu'est-ce qui va rejoindre le plus de gens possible. Entre une personne que ça fait six mois qu'elle est dans l'entreprise et une personne que ça fasse treize ou vingt ans qu'y est dans l'entreprise, c'est quoi la réalité qui va les rejoindre dans une formation? (Guillaume)

Chloé pour sa part mentionne également que l'expérience dans l'entreprise peut avoir un impact dans la perception des personnes qui participent à l'activité :

Je réalise juste qu'une personne qui est dans la même compagnie depuis X nombres de temps et qui a vécu quelques TB, ce n'est peut-être pas la même chose qu'une personne qui est nouvelle dans l'entreprise et que c'est son premier TB. (Chloé)

Cette référence temporelle à l'organisation est également présente dans le discours de Linda :

La position dans l'agence ça peut faire une différence ça c'est sûr. Quelqu'un qui est là depuis longtemps, je pense que ça peut vraiment changer la vision du TB, c'est sûr. (Linda)

Un peu plus loin, elle ajoute que sa perception d'attachement à son travail est relative au temps qu'elle y passera :

En plus que je suis une temporaire et que dans un an je pars... mon attachement n'est peut-être pas le même que quand tu penses que tu vas rester là pendant un bon bout de ta vie... (Linda)

Il semblerait donc que des informations faisant référence à l'âge (Caroline et Linda) et celles faisant trait à l'ancienneté (Guillaume, Chloé et Linda) dans l'entreprise ou à la projection de son lien d'emploi (Linda) soient perçues comme des contraintes dans le choix des activités de TB. L'ancienneté dans l'entreprise aurait peut-être intérêt à être prise en compte par les firmes en fonction de l'activité proposée.



#### 4.2.1.3 Expériences passées

Les personnes interviewées semblaient conscientes que leurs intérêts personnels ne correspondaient pas nécessairement à ceux de tous les membres de l'équipe, mais n'hésitent pas, néanmoins, à dévoiler leurs préférences en termes de choix d'activités en lien avec leurs expériences passées d'activités de TB.

Linda fait référence aux activités de cuisine dans l'activité de TB de l'année précédente :

J'ai beaucoup aimé la dernière fois parce que moi j'adore la cuisine, donc ça rejoignait plus mes intérêts personnels. Donc c'était agréable parce que non seulement c'est ce qu'on a fait, on a fait l'activité, on a fait la bouffe, mais on s'est assis après sur une table en carré où est-ce qu'on a tous mangé la même chose et c'était peut-être plus agréable à ce niveau-là, plus convivial. Mes attentes c'était plus de quelque chose comme ça. Ça rallie toujours tout le monde la bouffe, donc j'avais peut-être des attentes à ce niveau-là. (Linda)

Alors que pour Caroline, ses intérêts se trouvent plutôt du côté du sport :

Je te dirais qu'il y a trois ans on était allé dans le coin de Québec et on avait fait beaucoup d'activités extérieures plus sportives et moi j'avais beaucoup aimé parce que moi je suis une sportive. Mais ça dépend de chacun, mais pour moi c'est sûr que le sport m'emballe beaucoup (...) J'aurais peut-être été plus sport et plus extérieur malgré la température. Tu sais nous autres on a couru 45 minutes sous la pluie et ce n'est pas grave. Mais c'est ça, c'est personnel à moi et tu dois essayer de trouver quelque chose que tout le monde va aimer finalement. (Caroline)

De son côté, Guillaume préfère une activité où il y a un apprentissage :



C'est certain que moi l'idée des conférenciers experts dans leur domaine ça j'adore ça parce que tu apprends de nouvelles choses. Ça, c'est le genre de choses que j'aime, je sais que ce n'est pas tout le monde qui aime ça, mais moi personnellement, c'est ce que je préfère. (Guillaume)

D'ailleurs, il le souligne plus loin en lien avec ses expériences de TB passées :

Par rapport aux autres années, comme l'année passée, ça avait été très le fun, on avait un conférencier fort intéressant. Je m'attendais à ce que ce soit plaisant aussi cette année. L'année dernière, le lundi on en avait reparlé, de grosses discussions là-dessus, on était revenu sur le sujet, ça avait été un sujet de conversation en descendant dans la voiture ça avait suscité en nous, avec mes collègues qui avaient le même âge que moi, ça avait suscité beaucoup de réactions. Je m'attendais un peu à ça cette année, mais on est conscient que ça ne peut pas être toujours comme ça non plus. (Guillaume)

La variété d'intérêts personnels mentionnés par les acteurs participants, Linda et la nourriture, Caroline et le sport, Guillaume et la formation démontrent la difficulté que peut représenter l'arrimage des différentes personnalités dans le choix d'une activité. Ainsi, dans ces conditions, créer une activité de TB qui plaira à tous peut paraître ardu, puisqu'il peut y avoir autant d'intérêts que de personnes présentes.

#### 4.2.1.4 Informations organisationnelles

Les questionnaires des firmes spécialisées nous ont également révélé que certaines informations touchant la culture de l'entreprise, le contexte organisationnel ou la problématique de départ sont nécessaires dans la planification de l'activité. Du côté des personnes participantes, il semblerait que la structure de leur entreprise devrait également être prise en compte par les personnes intervenantes de firmes de TB lors de l'organisation d'une activité.

S'assurer de créer des liens entre l'activité et le contexte organisationnel de l'entreprise cliente est essentiel pour le dirigeant de la firme TBC. C'est pourquoi il a besoin de contenu relié à la réalité de l'organisation afin d'y faire certaines références lors de l'activité.

J'ai besoin du contenu de la rencontre, quels sont les points clés qu'ils ont à discuter. J'ai besoin de savoir le profil du groupe un petit peu et j'ai besoin d'avoir une discussion avec la personne qui est en charge juste pour faire des jeux ou faire des liens parce que si moi je commence à faire des liens qui ne fonctionnent pas pour l'entreprise ça ne va pas marcher alors j'ai vraiment besoin d'avoir une discussion avec la personne qui prend les décisions. (TBC)

Les données recueillies par le directeur de la firme CEZ font référence à la problématique courante de l'entreprise cliente jumelée à quelques informations d'ordre sociodémographiques. « Les problématiques courantes. Le nombre de personnes parce que les activités sont planifiées vraiment différemment. Nombre de personnes, le temps qu'ils veulent consacrer, le budget et les problèmes qu'ils veulent régler. »

Finalement, pour la firme CEX, ce que le professionnel cherche à savoir en premier lieu, c'est la vision de la situation désirée par l'entreprise cliente.

Je ne m'informe pas nécessairement dans le détail, qu'est-ce que vous vivez, qu'est-ce qui vous empêche de fonctionner et qu'est-ce que vous voulez. Dans le fond c'est la situation actuelle versus situation désirée. Qu'est-ce que vous voulez après? (CEX)

Du côté des personnes participantes, la structure de l'organisation, c'est-à-dire la manière dont le travail est organisé et la présence de trois succursales distinctes pour

l'entreprise, est perçue comme un élément influant sur la création de l'activité. Les personnes participantes considèrent que cette structure organisationnelle agit sur leurs relations de travail.

Pour Chloé, la présence de succursales inhibe les contacts entre les employés des différents lieux de travail.

Il y a des bureaux plus loin, les gens là on ne les voit pas. Je suis en contact avec la succursale B une fois de temps et temps dans l'année, mais le reste du temps je ne travaille pas avec eux. (Chloé)

Elle parle aussi de l'incidence de l'organisation du travail sur ses relations de travail.

Dans notre milieu de travail, on a des divisions. Dans le sens que moi je suis la seule à faire ce que je fais. Il y a de petites mini équipes et des fois tu es moins portée à aller parler avec certaines personnes parce que tu n'as pas vraiment d'interactions professionnelles nécessaires. (Chloé)

Guillaume semble voir d'un même œil l'impact de la présence de différentes succursales sur les liens sociaux :

Je ne les vois pas les autres succursales. Je ne les connais pas, ce ne sont pas mes amis, ce sont des collègues de travail. Mais on n'a pas d'interactions tant que ça entre les bureaux, pas beaucoup, chacun gère ses choses. (Guillaume)

Linda perçoit également cette distance entre les filiales de l'entreprise. Selon elle, cela a comme conséquence la présence de relations d'ordre strictement professionnel.

Moi je n'ai pas de contact avec les autres succursales, je pense que c'est très professionnel quand on parle avec les autres succursales parce que c'est vraiment plus au niveau du travail. (Linda)

Selon les propos de Chloé, Guillaume et Linda, il y aurait une plus-value pour la firme spécialisée à tenir compte de la présence de différentes filiales dans la structure organisationnelle de l'entreprise cliente.

#### 4.2.1.5 Rapport au temps

La notion de rapport au temps fait référence ici à l'horaire. L'équilibre entre le temps passé au travail et celui accordé à la vie personnelle a émergé dans le discours des personnes participantes, ainsi que l'importance de la place accordée au temps en famille. En effet, l'activité de TB que nous avons observée empiète sur les fins de semaine des personnes participantes, ce qui diminue le temps personnel dans la semaine et augmente le temps passé dans un contexte de travail.

Trois des interviewés en ont fait mention, dont Linda :

On travaille cinq jours dans la semaine, là c'est le weekend, on est encore avec les collègues, on est encore dans l'espace pris quand même. Faut rester quand même ZEUS là on représente quand même ZEUS... (Linda)

Caroline abonde dans le même sens.

Juste avant ça ne me tentait pas... Tu as le goût d'avoir ta fin de semaine et tu te dis, là je vais encore être avec le monde avec qui je travaille, on va encore nous faire travailler... On travaille déjà cinq jours semaine, on a



l'impression de travailler dix jours... je te dirais qu'après ces deux semaines-là on a hâte d'avoir notre fin de semaine. (Caroline)

Guillaume a eu une réflexion similaire, en faisant référence au temps passé au travail versus le temps personnel, celui « d'avoir une vie ».

Faire une activité par année, c'est sûr que c'est peu, mais je ne pense pas que les gens aient plus de temps à consacrer, surtout en dehors des heures de bureau. Mais je trouve ça important qu'ils le fassent... mais étant donné que c'est juste une fois par année il faut qu'ils rendent ça très intéressant cependant. C'est sûr que ce serait le fun d'en avoir plus souvent, mais les gens ont tous une vie... C'est pas toujours évident les fins de semaine de partir pour faire ça. (Guillaume)

Les trois personnes interviewées, qui sont parents de jeunes enfants, ont fait mention de leur statut familial lors de l'entretien. Cette référence était en lien avec le peu de temps personnel qu'ils avaient par semaine et que ce peu de temps était habituellement consacré à leur famille.

Caroline mentionne sa famille en affirmant : « Juste avant ça ne me tentait pas... bon on a une famille, pis c'est la fin de semaine... » Ces propos font écho à ceux de Chloé qui souligne ses attentes face à l'activité puisqu'elle prend de son temps personnel pour une activité reliée au travail. « C'était mieux d'être le fun parce que de quitter ma famille pour une fin de semaine, je ne les vois pas la semaine... ». Elle précise plus loin la place de sa famille dans sa vie.

Ça m'a permis de décrocher du personnel, je suis maman de trois enfants alors c'est sûr que moi des weekends je n'en ai pas énormément. J'aime bien ça être avec eux, alors d'un côté plus personnel ça permet de décrocher du quotidien. (Chloé)

La référence au temps consacré à la famille est également présente dans le discours de Guillaume : « Mais les gens ont tous une vie, des jeunes enfants, une famille... » D'ailleurs, il va plus loin en ajoutant que ce temps personnel est compté et qu'il est difficile de s'en libérer : « Ça prend une fin de semaine, quand tu as des jeunes enfants c'est plus difficile... »

Pierre, qui est père de deux jeunes enfants mentionne aussi ce rapport au temps, d'un point de vue de gestionnaire. En effet, pour lui, trouver un moment de se rassembler, c'est également réussir à faire concorder plusieurs agendas ensemble :

C'est sûr que quand on gère 25 agendas différents, ça peut être compliqué des fois de trouver une journée tous ensemble et c'est pour ça que c'est prévu d'avance, pour que toutes les décisions soient prises en conséquence. (Pierre)

Ces nombreuses références au temps, faites par les acteurs participants et par Pierre, démontrent la difficulté que peut représenter la logistique d'horaire dans la planification d'une activité. Il y a donc des concessions à faire du côté de tous, afin que l'activité puisse avoir lieu. Il peut à la fois paraître surprenant qu'une activité ludique où l'on prône le plaisir soit perçue comme une obligation temporelle supplémentaire dans l'horaire hebdomadaire des employés, d'autant plus que cette activité compte comme des heures de travail rémunérées pour les personnes participantes.

#### 4.2.1.6 Implication

Les personnes participantes ont toutes des visions différentes de l'impact de leur implication sur la création d'une activité de TB. Pour Chloé, ne pas être impliquée

dans le processus semble lui enlever une certaine pression, celle d'avoir à satisfaire ses collègues.

Ben c'est sûr parce que je me serais mis des attentes face aux participants. J'aurais voulu qu'ils soient satisfaits, je connais ma gang faque j'aurais... c'est sûr que ça aurait été différent, mes attentes auraient été plus envers mes collègues de travail, qu'ils soient satisfaits et de répondre à leurs exigences qui sont très hautes. (Chloé)

Pour sa part, Caroline mentionne qu'elle était satisfaite de ne pas être impliquée dans création de l'activité :

Non, on n'était pas impliqués et c'est bien comme ça! Je te dirais que c'est vraiment d'après moi un brainstorming d'idées, ça ne veut pas dire que je vais avoir une meilleure idée que l'autre, ça dépend des idées de chacun. (Caroline)

Linda fait référence à la diversité des intérêts de chacun et des difficultés que cela pourrait générer lors de la prise de décision.

C'était plus ça qui nous impliquait, le fait de devoir deviner c'est où, mais on n'est jamais impliqué jusqu'au jour où on met les pieds dans la place. Peut-être que les gens pourraient partager leur opinion au niveau de ce qu'ils sont à l'aise et ce qu'ils ne sont pas à l'aise de faire. Mais en même temps, ça peut créer des divisions et aussi décourager le fait des « non moi j'aime pas ça », puis à un moment donné, c'est comme fatigant aussi pour ceux qui organisent. (Linda)

Guillaume n'est toutefois pas du même avis que les autres répondantes. Il avance qu'il se serait probablement senti plus impliqué si on lui avait demandé son avis.

C'est sûr que je me serais senti plus impliqué si on m'avait impliqué dans la mise en place de l'activité! Tout à fait! C'est clair! Tu sais, j'aurais dit... c'est certain! Je crois que l'entreprise aurait une plus-value à demander à leurs employés qu'est-ce qu'ils aimeraient. Parce que l'on parle toujours de formation. En envoyant simplement un courriel aux employés en leur demandant sur quoi vous aimeriez recevoir de la formation par rapport à votre travail, juste ça. Juste demander. Inscrivez-en pour donner des idées supplémentaires. On est vingt... Vingt personnes qui donnent trois idées chacune, ça fait soixante idées... À soixante idées, il peut y en avoir une ou deux qui a du bon sens. À partir de ce moment, je pense que c'est un exercice intéressant à faire. C'est tellement facile de communiquer maintenant avec ses employés, juste par courriel, tu envoies un petit courriel, certains vont t'en envoyer dix d'autres deux mais tu fais le total de tout ça et tu regardes tout ça et tu te dis qu'il y a de bonnes idées là-dedans... (Guillaume)

Les entretiens effectués auprès des employés qui ont participé à l'activité observée auront permis de relever leurs opinions divergentes les unes des autres face à leur implication lors de la mise en place de l'activité. Trois des quatre interviewées ont décrété être satisfaites de ne pas être incluses dans le processus de mise en place; ne pas subir la pression des collègues, éviter la difficulté de tenter de plaire à tous ou éviter le débat d'idées que cela peut engendrer (Chloé, Linda et Caroline).

De son côté, Guillaume manifeste un vif intérêt à la possibilité d'être impliqué dans la planification de l'activité. Il aurait préféré donner son avis et avoue qu'il se serait probablement senti plus investi dans l'activité si cela avait été le cas. Il va même jusqu'à proposer des manières de s'impliquer (donner des listes d'idées). Ces différents propos porteraient à croire qu'il y aurait une plus-value à demander la contribution des employés désireux de s'impliquer sans toutefois ajouter une « pression » à ceux qui ne le souhaitent pas.



D'un autre côté, le degré d'implication des personnes participantes lors de la mise en place de l'activité semblerait varier en fonction des intentions du gestionnaire de l'entreprise cliente. En effet, bien que Pierre soit conscient que l'implication des employés aurait pu être différente s'ils avaient contribué à la mise en place de l'événement, ce n'était pas son objectif d'avoir une implication de leur part :

Les gens seraient plus investis s'ils avaient justement donné ou investi quelque chose dans la formation, dans la fin de semaine, mais ce n'est pas notre but non plus à 100 %. (Pierre)

Il partage d'ailleurs une réflexion selon laquelle le niveau d'investissement des employés serait en corrélation directe avec la position hiérarchique occupée dans l'entreprise.

Je ne pense pas que le niveau d'investissement puisse être autant lorsque l'on est employé, directeur, ou directeur régional, parce que les trois postes nécessairement vont donner un investissement différent... dû au simple fait du niveau de hiérarchie, quand on est un participant on est moins investi parce que ce n'est pas nous qui l'avons créé, ce n'est pas nous qui la présente, ce n'est pas nous qui risque en fait d'être responsable si ça va mal... Alors forcément, comme je dis nécessairement je pense que le niveau d'investissement n'est pas pareil. (Pierre)

Cependant, dans ses propos, il souligne que lorsque l'on est un participant on est moins investi parce que l'on n'a pas créé l'activité. Il propose donc que l'investissement des participants soit plus important s'ils participaient à la création de l'activité. Mais comme pour lui, l'investissement fait également référence à un statut hiérarchique, laissant ainsi entendre que de simples employés seront naturellement moins investis...

Pierre va plus loin dans cette ligne de pensée en faisant référence à son vécu, alors qu'il était lui-même employé, et expose son changement de regard en fonction de la position qu'il a occupée. Son idée selon laquelle l'investissement varierait en fonction du statut hiérarchique ferait directement référence à son expérience.

J'étais moins investi dans la compagnie en partant, c'était pour moi pas grave. Je pense que quand j'étais employé et participant, j'étais moins investi dans l'activité. Maintenant pour moi c'est quelque chose que je veux livrer à mes équipes et je veux que ce soit bien et que tout le monde se plaise et qu'ils s'épanouissent et que ce soit une belle réussite alors c'est sûr que le niveau d'investissement n'est pas du tout pareil. Je pense que ça, c'est le plus grand changement... Dans l'optique où je dépense de l'argent et maintenant j'aimerais qu'il y ait quelque chose au bout. Ma vision a donc changé de participant à personne qui organise. (Pierre)

Ainsi, il semblerait que le niveau d'implication, des acteurs participants à l'activité lors de la planification, soit directement relié à la décision du gestionnaire de les impliquer ou non. Du côté de ZEUS, Pierre ne souhaite pas les impliquer lors de la planification, ce qui semble plaire à Caroline, Chloé et Linda. Il ajoute également que l'investissement serait, selon son expérience, directement relié au statut hiérarchique dans l'entreprise. En ce qui fait référence à l'implication lors de la planification, son discours semble cohérent avec celui de Guillaume, c'est-à-dire que celui-ci nous a révélé qu'il aurait été plus investi lors de l'événement s'il avait été impliqué lors de la planification. Cependant, Pierre présuppose que le niveau d'investissement de l'employé serait relatif à sa position hiérarchique et des responsabilités du poste qu'il occupe. La corrélation ne semble pas présente, puisque Guillaume n'occupe pas une position hiérarchique particulière et il a néanmoins manifesté son désir de s'impliquer.

#### 4.2.1.7 Diffusion

La diffusion de l'activité de TB est le moment où les employés sont informés de la tenue d'un événement. Pierre diffuse l'information sur l'événement aux personnes participantes de façon ludique. Il insiste sur ce point en expliquant qu'il a instauré une tradition dans l'organisation, en diffusant l'activité d'une manière qui alimente le mystère :

Une partie de notre tradition, depuis trois ans, c'est que c'est une surprise. Ils ne savent même pas c'est où, jusqu'à quelques semaines avant... puis ils ne savent pas c'est quoi l'activité jusqu'à tant qu'ils arrivent là-bas... Donc ça fait partie du « fun » si on veut. (Pierre)

Plus loin, il ajoute :

C'est lancé au bureau, des fois sous forme de devinettes, ils doivent essayer de trouver la place, trouver le lieu. On envoie un courriel, mettons une fois par deux semaines, avec un indice différent pendant deux ou trois mois avant l'évènement. À la fin, tout le monde sait où c'est. Donc voilà. Comme là, tout le monde sait que c'est à Bromont. Une fois qu'ils ont trouvé la ville, ils ont essayé de trouver la place, en appelant chaque place, chaque hôtel, ils ont trouvé le bon hôtel sur le deuxième appel. Par contre, ils ne savent pas c'est quoi l'activité et ça ils ne sauront pas avant qu'ils arrivent sur place. (Pierre)

La manière de diffuser les informations, en lien avec la fin de semaine, crée un effet-surprise chez les personnes participantes. Chloé mentionne le plaisir que procure cette surprise.

C'est sûr qu'il y a toujours le mystère qui est le fun, parce qu'on ne sait jamais ce qui est organisé, on sait souvent à la dernière minute où on s'en va. Ils ne veulent pas nous le dire et garder l'effet-surprise. (Chloé)

Caroline abonde dans ce sens, en ajoutant que l'effet-surprise crée un petit jeu entre les succursales.

C'était le fun cette petite surprise. On fait des concours ici de c'est qui qui va le trouver, quelle succursale va trouver en premier c'est où et c'est le fun, ça fait un petit challenge. On ne sait pas à quoi s'attendre. Alors on est tout le temps surpris toute la fin de semaine de telle affaire qui se passe et on oublie que ça ne nous tentait pas et on a du plaisir. C'est plus l'effet de surprise. (Caroline)

Pour Linda, le suspens créé par ce jeu semble occuper beaucoup de place dans le cadre de la préparation à l'activité.

Avant on est toujours excité parce qu'on ne sait pas c'est quoi l'activité. Donc on se demande, nous on est très curieux à l'agence donc on essaie de trouver avec notre patron tout ça, on a essayé de savoir, c'était quoi... on s'imaginait plein de choses alors ça c'est un peu un « build up » que l'on se crée dans l'agence qui fait que ça crée de l'attente et des excitations de ça va être quoi cette fin de semaine, on sait jamais ce qui va nous arriver... Donc c'est un peu l'inconnu qui est excitant. Alors j'imagine que c'est quand même une bonne tactique, car ça crée un « build up » et une excitation et un mystère autour de la chose qui fait partie, je pense, du TB. (Linda)

La perception de l'effet surprise semble cependant différente aux yeux de Guillaume, qui qualifie cela d'enfantin.



Mais on ne savait pas de quoi l'activité allait parler. Ils voulaient juste nous dire on a une activité et il faut que vous deviniez où ça va être... ce qui est un peu enfantin... On savait très bien que ça n'allait pas être en Ontario, mais c'est juste pour nous mettre l'eau à la bouche, ça s'en vient, préparez-vous... (Guillaume)

D'un autre côté, comme Pierre le soulignait, l'activité est une récompense qu'il désire offrir à ses employés et il en est lui-même l'initiateur. Il ne désire pas nécessairement impliquer les employés dans la création de l'activité, car il se ménage ainsi le contrôle absolu de l'information qu'il leur fera parvenir.

Pierre accorde également de l'importance à la façon dont il transmet les informations essentielles, de manière à entretenir la dimension ludique de l'avant-activité. Cette mise en forme de l'information, le contenant, semble de façon générale très appréciée par les personnes participantes. Cependant, une confusion s'est installée dans la diffusion du contenu de l'activité par l'utilisation des mots « activité » et « formation » dans le discours de Pierre qui évoquent des réalités différentes pour les participants. L'usage de ces deux mots, l'un centré sur le caractère ludique, l'autre sur le caractère utile et concret pour le travail, soulève un doute sur l'intention réelle de Pierre et sur ce que les participants peuvent s'attendre à faire durant leur fin de semaine.

Ce n'est pas explicitement dit que c'est une activité de TB, ni que ce n'est pas explicitement dit que c'est une activité de formation. Ce sont deux points que l'on veut soit sous-entendus inconsciemment. Mais qu'à la fin c'est le résultat. Tout le monde sait que c'est notre activité de formation, notre fin de semaine de formation, notre activité de TB. Tout le monde l'appelle comme ça. Mais les activités ne sont pas conçues en fonction de ça. C'est que tout va être bon pour accomplir nos buts, au niveau de la formation. Des fois ça peut être un peu d'accélérer un certain processus de gestion de changement, mais cette année ce n'est pas le cas. C'est réellement le rapprochement qui est le plus important pour moi. (Pierre)

Cette ambiguïté semble avoir eu un impact sur la perception de l'événement pour Guillaume. Pour lui, la fin de semaine faisait plutôt référence à une formation et à la possibilité d'apprendre de nouvelles choses au courant de l'activité :

Je m'attendais à ce que j'apprenne des choses, c'est ce que je m'attendais. Moi quand on me présente juste de l'acquis, je vais partir de là et me dire OK c'est correct, mais selon moi, une formation tu dois sortir de là et te poser des questions, est-ce que j'ai fait ça correctement... Ça doit susciter cela une formation. Ce n'est pas évident d'atteindre ce but-là tout le temps. (Guillaume)

Ces propos ne semblent pas étonnants, car pour lui l'événement est présenté comme une fin de semaine de formation et non une activité de TB.

Cette fin de semaine nous a été présentée comme une fin de semaine en formation. Donc à partir de ce moment-là, nous on s'attend à acquérir des nouvelles données, des nouvelles choses pour notre métier. (...) On s'attend à ce que ce soit formatif, parce que ça rentre sur les budgets de la formation. Donc je ne pense pas que ce soit vraiment un TB. Il y a une partie peut-être qui est comme du TB, mais en tout cas, nous ça nous a été présenté comme une fin de semaine de formation. (Guillaume)

Le fait que Guillaume travaille de la succursale B et Pierre dans la succursale A peut ajouter à la confusion. Au-delà des mots, une symbolique différente se construit dans des lieux différents et est entretenue par des discours entre collègues de succursales qui font ici davantage référence à l'amusement, là, à l'apprentissage. Comme la diffusion de l'activité semble principalement axée sur la surprise et le contrôle d'informations en regard de la fin de semaine, le flou est entretenu jusqu'à la fin. Une communication plus claire et constante en regard des objectifs de l'activité aurait pu atténuer la construction d'attentes déçues lors de la fin de semaine sans pour autant atteindre au mystère souhaité par Pierre et apprécié de certains membres de l'équipe.

#### 4.2.2 Événement

L'événement est le point central du processus et la raison d'être de celui-ci. Les thèmes qui ont émergé sous cette bannière font référence à tous les éléments qui se passeront sur le terrain. D'abord, les éléments se rapportant à l'activité en tant que telle constituent le mandat de la firme spécialisée engagé, soit le contenu et le déroulement. Ensuite il sera question du cadre dans lequel s'insère l'activité, soit l'alimentation, la logistique et les temps libres attribués.

##### 4.2.2.1 Activité

L'activité est gérée par la firme spécialisée et correspond à l'ensemble des blocs planifiés durant la journée, c'est-à-dire leur contenu et leur déroulement. La gestion de l'activité est cruciale et représente l'aboutissement de tout le travail fait en amont entre l'entreprise cliente et la firme spécialisée. Son déroulement peut donc grandement influencer la réussite globale et la satisfaction générale de l'entreprise cliente et des personnes participantes. Il y a donc une première section qui s'intéresse aux choix des modules d'activité, le contenu et la seconde section s'intéresse au comment de celle-ci, soit le déroulement.

Les propos des personnes participantes qui font référence au contenu de l'activité laissent entendre une forme de déception face à ce qui a été fait. En effet, trois des personnes interviewées se questionnent sur la pertinence de ce qui a été fait comme choix d'activité. Pour Guillaume, il ne comprend pas le choix du contenu, car il dit n'avoir rien appris lors de cette journée, faisant encore ici référence à la formation.



C'était moins pertinent pour moi peut-être parce que ça fait seize ans que je fais ça. Alors les arguments de vente là, je les connais dans mon métier. Peut-être que pour une personne qui débute, peut-être que ça lui aurait donné de nouvelles idées. (Guillaume)

Il enchaîne un peu plus loin en ajoutant qu'il ne comprend pas la pertinence du choix de l'activité.

Au niveau de l'activité en tant que telle, je trouvais ça moins bien, c'était bien, mais j'ai trouvé ça moins fort que les autres années où on l'a fait. Au niveau de ce que l'on avait à faire comme travail. Présenter une personne pour essayer de vendre une personne, je trouvais cela moins pertinent que les autres années. (Guillaume)

Chloé va dans le même sens en ajoutant qu'elle ne comprend pas le choix des activités sélectionnées pour la journée et l'objectif qui était derrière ces choix.

En fait au niveau de connaître plus le métier je ne pense pas que ce soit atteint comme objectif, non. Je ne pense pas que c'était utile ce qu'ils ont fait. C'est dur à dire, c'est vraiment dur à dire... Par exemple, pour moi le jeu que l'on a fait, je le fais tous les jours de présenter des candidats, je peux te faire ça n'importe où. Je peux me lever le matin, me faire poser la question et je vais te le faire. Quelqu'un qui ne le fait jamais peut avoir appris. Mais quelqu'un qui ne le fait jamais, c'est quoi l'utilité? Comme dans l'autre exercice, celui du Quizz où on s'affrontait une équipe et l'autre, c'était des questions au niveau d'un département que moi je n'ai jamais travaillé là-dedans. Je n'ai aucun intérêt. Alors ça ne touchait pas tout le monde. Je pense que quand tu fais ton travail, tu connais, tu sais comment faire, tu peux te perfectionner, mais je ne pense pas que c'est lors de l'activité de TB que ça se réalise ça. C'est plus lors de formation et de coaching. Plus sérieux que du TB. (Chloé)

Finalement, le discours de Linda va dans ce même ordre d'idée, en soulignant qu'elle ne se sentait pas concernée par l'activité.



C'est sûr qu'étant recruteur ou vendeur, parce qu'on avait une activité de Quizz, ben c'était juste sur des questions de vente alors moi je n'en fais pas alors je me suis sentie comme... je ne peux même pas répondre et là je n'ai pas de fun parce que je ne peux même pas répondre aux questions.  
(Linda)

Il semblerait que la pertinence de la sélection du contenu des blocs d'activité soit remise en question par Guillaume, Chloé et Linda. En effet, la première activité où les personnes participantes étaient invitées à présenter des candidats ne semble pas avoir été appréciée par Guillaume et Chloé qui pratiquent ces fonctions au travail depuis plusieurs années, ce qui manque donc de profondeur pour eux. D'un autre côté, le Quizz effectué en pm ne semblait pas être un jeu s'adressant à tous les employés puisque Linda et Chloé ont révélé n'avoir jamais eu à exécuter ces tâches au travail, elle ne connaissait donc pas l'information recherchée afin de répondre au questionnaire. Elles se sentaient exclues et ne voyaient pas la pertinence de faire cette activité.

Le choix des activités effectuées semble soulever une réflexion. En effet, se situant à mi-chemin entre la formation (reprendre des tâches propres à certains des postes des personnes participantes) et l'activité (le côté ludique) dans lequel s'effectue ces tâches. Le côté ludique de l'activité semble toutefois avoir été apprécié, mais la pertinence des choses à faire ne semble pas avoir atteint l'objectif, ayant été critiquée par les personnes participantes.

De l'autre côté se trouve le déroulement de l'activité, c'est-à-dire l'enchaînement des différents contenus. Pierre semble satisfait de la manière dont celle-ci s'est déroulée en faisant référence au travail effectué par la firme de TB.

La journée a été au-delà de mes attentes. La production, la qualité de la production, la qualité du déroulement de la journée. Tout a bien coulé, il n'y a pas eu de point mort où les gens se sont arrêtés et se sont tourné les pouces. Ça a été très bien géré et très bien régi. Tout le monde a été très bien encadré dans la journée. (Pierre)

Il fait toutefois mention d'un élément concernant la création des équipes pour les activités. Pierre signale qu'il créerait lui-même les équipes afin d'assurer une mixité des différentes succursales au sein de celles-ci.

La seule chose que je changerais, ça serait que j'avais le choix d'imposer la composition des équipes ou de laisser les gens graviter là où ils graviteraient. Naturellement, l'humain étant ce qu'il est, ils sont restés à l'intérieur des équipes qu'ils connaissent le mieux. J'ai laissé ça parce que je voulais à la fois que l'évènement soit un succès, que le travail de l'équipe soit un succès, parce que surtout pour ce genre de défi qu'ils avaient, s'ils sont avec des gens avec qui ils sont moins proches, il peut y avoir un élément de gêne qui peut empêcher l'équipe de réussir ou d'aller au sommet où ils pouvaient aller. Alors pour moi peut-être que quelque chose à voir pour l'an prochain, ça va être de voir la possibilité d'avoir 2 activités de groupe, dont une avec les équipes imposées et l'autre où on laisse aller les gens où ils veulent. (Pierre)

Cependant, selon les observations faites lors de l'activité, il ne semble pas y avoir eu de « choix » d'équipe, puisque les équipes ont été attribuées en fonction des tables où les personnes participantes étaient assises. Ces places ainsi occupées étaient celles vers lesquelles les collègues s'étaient naturellement dirigés en matinée, lorsqu'ils discutaient librement entre eux, avant le début de l'activité. Lors du moment de créer les quatre équipes pour la première activité de 10 h 15, la répartition s'est faite sans recherche, en maintenant tout simplement les regroupements naturels autour des quatre tables. Donc, sur les quatre équipes, il y avait 2 équipes représentant la succursale A, une équipe pour la succursale B et une autre pour la succursale C. L'illustration ci-dessous représente le plan de la salle du début de la journée d'activité

jusqu'à la création des équipes pour la première activité. Les lettres font référence aux différentes personnes participantes qui ont répondu au questionnaire sociométrique. Les X représentent les individus qui préfèrent garder l'anonymat et n'ont pas accepté de participer à la recherche.

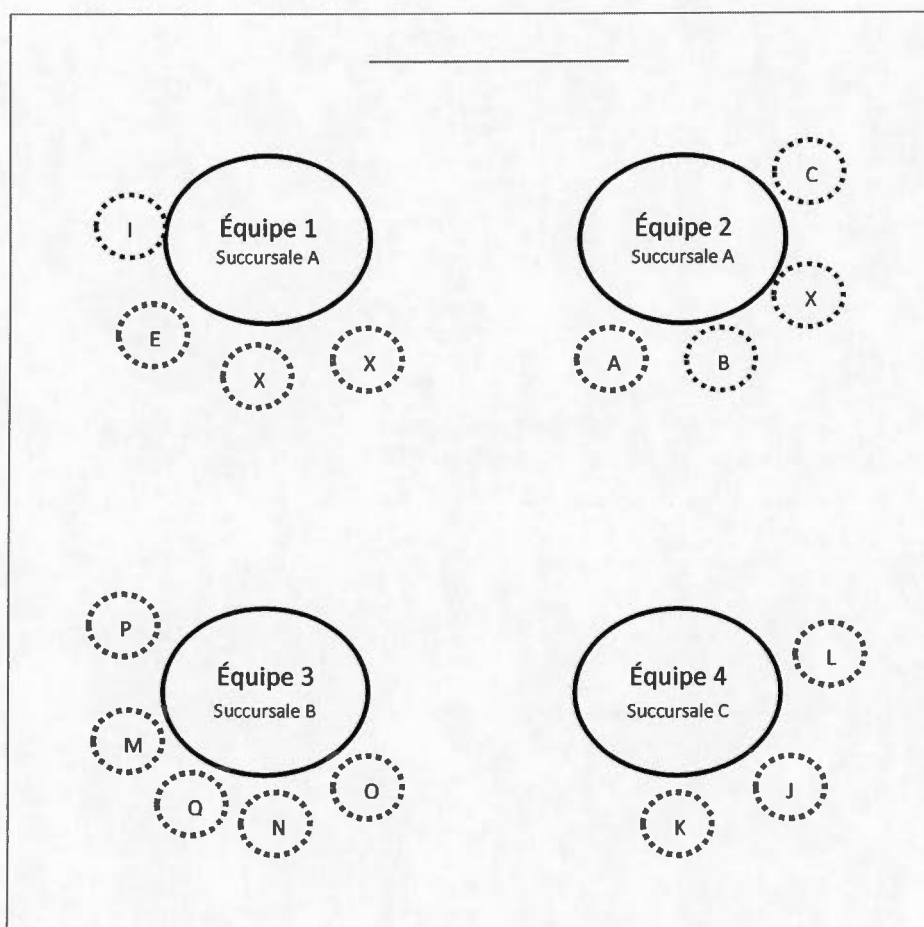


Figure 4.1 - Plan de la salle de conférence de l'activité

L'activité a ensuite débuté dans cette salle sans qu'aucun individu ne change de siège. Grâce aux couleurs des étiquettes collées dans le dos des participants, il était facile

d'identifier leur succursale. Nous avons pu observer la statique entourant les individus à leur succursale respective ainsi que la dynamique de départ entourant la création des équipes.

Pierre explique également le fond de sa pensée concernant la création des équipes. Selon lui, la manière dont les équipes se sont formées alimentait les chances de succès de l'activité.

Je ne pense pas que si c'était à refaire je diviserais les équipes, parce qu'à la fin de la journée, c'est une question de réussir la journée. Ce n'est pas compétitif, mais on veut que tout le monde ait du fun, on veut que tout le monde se plaise. On veut que tout le monde réussisse à aller au maximum de potentiel à l'intérieur de cette journée-là. Et s'il y a des réticences, ou des hésitations ou de la gêne, ou ils sont trop dans l'inconnu... Déjà on les met dans quelque chose d'inconnu, on les place dans quelque chose qui les sort de leur élément... Ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise à parler devant un public et deuxièmement à faire un jeu de rôle, c'est théâtral ce qu'ils ont fait... Donc trop d'inconfort, peut-être que ça aurait moins bien fini la journée. (Pierre)

Cependant, le discours est très différent pour Guillaume et Caroline. Ils ont tous les deux eu une réflexion en regard de la composition des équipes lors de cette journée. Guillaume exprime une certaine déception :

Ce que j'ai le moins aimé, c'est que j'aurais aimé qu'ils mixent. Tous les bureaux étaient assis ensemble. Parce que c'est naturel que ceux qui sont à l'aise aillent s'asseoir ensemble. J'aurais aimé ça qu'ils mixent et nous obligent à mixer les gens ensemble, les différents groupes. Pis encore là il y a deux ans, ce n'est pas ce qu'ils avaient fait, on avait des places assignées avec nos noms déjà marqués. Alors tu n'avais pas le choix de t'asseoir avec des gens d'autres bureaux. La dynamique aurait peut-être été différente au niveau des présentations et au niveau de plein de choses.



Ça je trouvais ça intéressant et le fun... d'après moi ils ont manqué là-dessus... (Guillaume)

Les propos de Caroline abondent dans ce sens, soulignant la petite déception de ne pas avoir mélangé les employés entre les différentes succursales.

Tu vois cette année, une affaire que peut-être j'ai aimée un petit peu moins, c'est qu'ils ne nous ont pas mélangés entre les succursales. Souvent les autres années ils nous mélangeaient. (...) J'aurais aimé mieux peut-être qu'ils nous mélangent. Ça aurait peut-être créé justement quelque chose de bien différent. On aurait pu s'asseoir entre nous autres au début, mais un coup l'activité commencée, j'aurais mélangé les personnes un peu. Parce que là je trouve que c'est justement ça le but de faire du TB, c'est d'apprendre à travailler avec de nouvelles personnes. (...) Entre succursales on est tous proches et on se voit à l'extérieur du travail, alors il aurait fallu mélanger ça un peu. (Caroline)

Il apparaît donc que les deux employés des plus petites succursales, Guillaume pour la succursale B (5 employés) et Caroline à la succursale C (3 employés) ont ressenti ce cloisonnement des équipes en succursales plus que Linda et Chloé de la succursale A (10 employés). En effet, dans le contexte où la succursale comprend trois employées amies qui se sont déplacées le matin même ensemble vers le lieu de l'activité, le risque d'être déçue par ce cloisonnement est plus grand que pour les membres d'une plus grande équipe. Comme l'activité comprenait quatre tables/équipes, il y avait deux tables pour la succursale A, la filiale étant donc déjà scindée en deux.

#### 4.2.2.2 Contexte

Certains thèmes font référence au contexte dans lequel s'insère l'activité et semblent aussi importants que l'activité en soi sur l'appréciation de la fin de semaine. Deux éléments, évoqués par les personnes participantes ont été critiqués, soit l'alimentation et la logistique alors qu'un autre aspect de la fin de semaine semble avoir été grandement apprécié, soit les temps libres octroyés.

Une des premières informations révélées en début d'entrevue, en rappel à la fin de semaine, fait référence à la nourriture. Ce qui signifie que pour trois des quatre individus, les souvenirs les plus marquants de la fin de semaine font référence à leur alimentation lors de l'évènement. En effet, lorsque nous avons demandé à Guillaume quel avait été son meilleur moment de la fin de semaine, il a répondu d'emblée : « Pas le souper, c'était pas mangeable! ». Il en a reparlé plus tard dans l'entretien en soulignant ceci : « On ne s'attend pas à ce que ce soit gastronomique parce que ça ne l'était pas. »

Chloé a également utilisé les mêmes mots pour décrire les repas partagés entre eux.

Le souper c'était pas mangeable... Peut-être un peu déçue de la qualité de la nourriture, on est peut-être un peu difficile là-dessus, mais on s'attend à être gâté pourri un peu... pis là c'était vraiment moyen, le déjeuner et le souper... (Chloé)

Pour Linda, la nourriture semble également faire l'objet de déception lors de l'évènement.

On a vraiment mal mangé. On s'attend à bien manger. Les autres années on a vraiment bien mangé, c'était le fun. C'est ça cette année on a vraiment mal mangé, donc ça fait pas vraiment partie en tant que tel, mais oui parce que c'est le repas entre nous... mais oui, mal mangé. (Linda)

Le bilan formel des activités aurait révélé l'importance des repas dans les activités passées concernant la qualité de l'alimentation lors de la préparation de l'événement, puisqu'il fait partie des souvenirs les plus marquants pour Linda, Chloé et Guillaume.

La logistique de l'horaire de la fin de semaine a été critiquée par deux personnes participantes, Chloé et Linda, qui ont toutes deux souligné les mêmes éléments. Elles semblent avoir vécu la même déception face à la manière dont l'activité s'est terminée. Linda souligne avoir été déçue de ne pas avoir vu tout le monde le lendemain matin suivant l'activité.

Le lendemain comment ça fonctionne c'est que l'on a un petit déjeuner et après on part au rythme que l'on veut, mais moi je partais avec le patron qui a des enfants puis c'était la fête de son gars alors on est parti à 8 h 45, on est parti dans les premiers comme des voleurs. C'est moins le fun aussi, à ce niveau-là, d'être partie très tôt. C'est comme, là on a fait samedi et là on se lève et on s'en va puis voilà c'est fini. Je n'ai même pas vu tout le monde en partant et on est parti... (Linda)

Chloé abonde dans ce sens et ajoute qu'elle aimerait apporter un ajustement à la logistique de la fin de semaine, en ajoutant une finale différente, le lendemain avant le départ du groupe de l'hôtel.

Le samedi soir, c'est sûr qu'avec le souper, c'est un peu arrosé, pour ceux qui le veulent. On sait tous qu'il faut se lever le lendemain matin, mais c'est quand même une fin de semaine. Le samedi OK il faut se lever tôt pour se rendre, là dimanche aussi il faut se lever tôt pour quitter. (...)

Mettons que le dimanche je ferais de quoi de plus relaxe. C'est le fun que l'on puisse partir tôt, mais en même temps, ça finit bizarre. Tsé c'est quand même dimanche, on se lève, on déjeune et on s'en va. Dans un sens c'est quoi le but de coucher là? Le lendemain c'est un peu vide, je ferais quelque chose... Pas nécessairement faire une activité de TB, pas de la formation, mais peut-être, je le sais pas, une marche en forêt, tu marches tout le monde ensemble, ou quelque chose comme ça là. (Chloé)

Chloé s'interroge sur l'objectif de dormir sur place si aucun contact, activité ou rassemblement n'est planifié pour le lendemain. Comme mentionné plus haut, ceux et celles qui voyaient en l'activité une certaine contrainte par rapport au temps accordé à leur famille, la pertinence de partir pour une fin de semaine, avec nuitée, si rien n'est prévu pour la seconde journée, semble plus difficile à justifier.

D'un autre côté, le cadre de l'évènement accorde un peu de temps libre aux personnes participantes et il semblerait que ces moments figurent parmi les plus appréciés de la fin de semaine. C'est ce que nous révèle d'emblée Caroline lorsque nous lui demandons son moment préféré de la fin de semaine :

Mon moment préféré de la fin de semaine c'est quand je suis allée courir quarante-cinq minutes avec ma collègue. (Caroline)

Chloé et Linda soulignent également que leur moment préféré de la fin de semaine a eu lieu lors du souper informel qui a fait suite à l'activité. Chloé souligne :

Mon moment préféré de la fin de semaine, c'est après le souper... ben c'est plus relaxe là. C'est parce qu'on a commencé à boire un peu et là on a commencé à avoir du fun entre collègues pis à déconner, c'était vraiment agréable. (Chloé)



Linda abonde dans ce sens :

J'avais hâte que l'activité se finisse pour que l'on puisse justement faire notre après-midi entre nous puis le soir, le souper, d'être plus entre nous comme ça. C'est sûr que le soir c'est toujours le moment le plus agréable. C'est vraiment nous entre ZEUS. Le fait de se préparer dans les chambres, pour le souper, de prendre un petit verre tout ça, de souper ensemble après avec la musique tout ça. C'est vraiment de se retrouver entre nous. On n'est peut-être pas des amis à proprement dit avec une amitié forte, mais au travail on a quand même des bons liens alors c'est ça qui est plus agréable je trouve à ce niveau-là dans le TB. (Linda)

Les moments libres entourant l'activité semblent être perçus comme une façon de profiter de la fin de semaine à un niveau plus personnel. C'est également ce que nous révèle Pierre.

Tout le monde est allé se promener, il y en a qui sont allé courir, moi je suis allé faire un tour autour de la montagne, puis on s'est rejoint pour le souper à 18 h 30 et tout le monde a relaxé et profité de la place aussi. Ensuite on a pris le souper et il y a eu les festivités et c'est ça... On en a profité un peu... (Pierre)

Il souligne l'importance pour lui de cette fin de semaine sur le moral de ses employés. Il évoque le choix du lieu, le fait de sortir de la routine et des habitudes comme bénéfiques pour tous ceux qui y participent.

Tout le monde était un peu plus... décontracté. Ça fait baisser le stress de tout le monde un peu. On passe une belle fin de semaine dans un bel endroit, on va normalement quelque part en campagne, ça fait du bien à tout le monde, pour ceux qui n'y vont pas déjà souvent en campagne... Mais ça aide, je crois, pour tout le monde de sortir de la ville, sortir de leur routine, leurs habitudes, qu'est-ce qu'ils connaissent au quotidien, alors ça, jumelé avec quelque chose de complètement différent, de ce que

l'on fait dans notre quotidien, mais qui est directement et implicitement lié à ce que l'on fait, c'est ce qui rend cela intéressant, je pense. (Pierre)

Selon les propos relevés par rapport au contexte de l'activité, certains détails mériteraient d'être revus dans le cadre d'une future activité. En effet, la piètre qualité de l'alimentation semble avoir eu un impact négatif sur l'appréciation de la fin de semaine. La logistique de la journée suivant la nuitée aurait également avantage à être peaufinée. Finalement, compte tenu des propos positifs relevant des moments libres attribués aux personnes participantes lors de la fin de semaine, il semblerait pertinent de continuer de les inclure dans l'horaire de l'événement.

#### 4.2.3 Suite

Une fois l'activité terminée, la vie de l'organisation reprend son cours normal. Les thèmes évoqués sous cette section font référence aux apports de cette journée sur la culture organisationnelle qui s'instaure, soit les actions posées en vue de maintenir l'ambiance au sein de l'organisation ainsi que les relations interpersonnelles entre collègues.

##### 4.2.3.1 Culture organisationnelle

Certains thèmes, se rapportant à la culture organisationnelle de ZEUS, ont émergé dans le discours de Pierre et des personnes participantes. Le premier correspond aux histoires qu'ils se racontent et qui forgent le souvenir de l'activité. Le second porte sur l'enrichissement de la culture organisationnelle par l'entretien des gains relationnels tout au long de l'année, en plus de la tradition de faire une activité annuelle de TB.

Pierre semble percevoir les bénéfices que peut apporter l'activité de TB. C'est d'ailleurs pour ces raisons qu'il affirme vouloir poursuivre ce rite organisationnel annuel.

C'est sûr que je continue cette initiative-là, car franchement je trouve que c'est très très bien. C'est la troisième année qu'on fait ça et chaque année on voit un certain regain d'énergie parce qu'en même temps pour nous c'est un point dans l'année qui nous permet de faire pause et de se rejoindre tout le monde dans le contexte du travail ou du bureau, pour faire quelque chose ensemble. Alors il y a certainement un élément de rapprochement peut-être. C'est un bon moment pour nous de prendre une pause et une respiration et prendre un souffle et de faire quelque chose ensemble, qui est le fun en dehors du travail. Mais en même temps qui crée un monde dynamique. (Pierre)

D'ailleurs, l'activité de TB va générer des histoires qui seront racontées au-delà de l'événement. Pour Chloé, les échanges qui suivent l'activité font référence aux bons moments qu'ils auront passés entre eux lors de la fin de semaine.

On va se dire que c'était drôle, mettons quand on a fait le jeu de rôle, pendant la journée, des niaiseries que l'on a faites. Parce que c'est sûr que la soirée a été bien arrosée après là... alors c'est de se remémorer des moments cocasses qui se sont passés. (Chloé)

Pour Linda, les histoires qui seront racontées peuvent créer une forme d'exclusion chez ceux qui n'ont pu être présents lors de l'activité.

Dans notre succursale, on en reparle pendant toute l'année jusqu'au prochain TB donc que ce soit de la beuverie du soir ou de l'activité ou de ce qui a été drôle, ça va être comme un running gag donc oui ça rallie l'équipe évidemment pour ceux qui sont là. Ceux qui ne sont pas là c'est toujours un peu... Donc oui ça nous rallie entre nous pour ça, puis je pense que c'est ça, ça nous solidifie peut-être de cette façon-là notre

équipe. C'est juste que après, ça nous fait quelque chose de commun à discuter plutôt que de nos vies personnelles et de ce que l'on a fait hier et de ce que l'on a mangé donc il y a ça de le fun aussi parce que l'on a quelque chose en commun. (Linda)

Linda va plus loin en soulignant l'impact à long terme de ses histoires sur les discours de l'équipe :

Même si j'adore pas ça, je pense que c'est quand même important, parce qu'on le voit tout au long de l'année. On en reparle, donc forcément ça a un effet sur nous. (Linda)

L'activité de TB annuelle ne dure qu'une fin de semaine, mais Chloé, Caroline et Pierre s'entendent sur l'importance d'accorder de l'énergie à l'équipe tout au long de l'année. Chloé fait une comparaison entre les relations de travail et les relations de couple en mentionnant l'importance de les entretenir.

Je trouve que c'est comme un couple un peu, si tu n'entretiens pas ça... ben ça se perd... Ce n'est pas juste une fois par année. Ça prend des exercices à faire à longueur d'année, des efforts à faire pour préserver ça. (Chloé)

Caroline souligne l'importance de s'investir au quotidien dans le maintien des relations de travail.

Je pense qu'en soi c'est un bon début, mais je pense qu'entre succursales c'est bon qu'on se fasse des petites soirées une fois de temps en temps, pour justement sortir un peu de l'ordinaire, décompresser du travail, se récompenser finalement. C'est un peu comme ça que je vois ça. C'est comme à Noël, on va aller souper entre nous autres, on va trouver une petite occasion, c'est la fête d'une, on va aller dîner, juste sortir un peu du



travail et de parler d'autre chose, ça fait du bien. Donc pour le TB, c'est au quotidien. Je trouve que c'est un travail d'équipe à faire tous les jours et important de maintenir une belle ambiance, faire des petites choses spéciales, de souligner des choses et de donner la petite tape dans le dos... je ne sais pas c'est du respect, c'est du plaisir, on passe tellement de temps au travail que d'après moi tu dois avoir envie de te lever le matin pis faut que tu aimes le monde avec qui tu travailles. (Caroline)

Pierre quant à lui souligne l'importance qu'il accorde à l'entretien des relations, en créant des occasions de rassembler les employés à l'extérieur du contexte du bureau.

En moyenne on fait des activités une fois par mois. Encore une fois, c'est plus pour s'amuser ensemble, plus qu'autre chose, mais le bénéfice secondaire pour moi, ça n'a pas de prix. (Pierre)

Il ajoute d'ailleurs plus loin l'impact des bonnes relations qu'il perçoit au sein de ses troupes.

Je suis quelqu'un qui croit beaucoup dans les bénéfices secondaires, dans le sens que un simple 5 à 7 ou quelque chose comme ça, ou n'importe quelle autre opportunité ou on sort les employés de leur cadre habituel fais en sorte que forcément il y a quelque chose de plus qui se crée. Un exemple de ça serait le bureau de Montréal cette année. Cette année on fait un peu plus de sorties, on fait un peu plus de choses en dehors du bureau, qui fait en sorte que l'équipe est vraiment beaucoup plus soudée qu'avant, comme on dit. Ça a vraiment concrétisé beaucoup de relations, entre les gens. (Pierre)

En somme, l'activité de TB s'inscrit dans un rituel annuel parmi d'autres initiatives entreprises par les employés de ZEUS et par Pierre. Il semblerait que cette culture ait un impact positif pour les personnes participantes qui ont manifesté leur intérêt à créer de petits événements mensuels entre eux. D'un autre côté, Pierre avait souligné plus haut que le taux de roulement était remarquablement bas comparativement aux

autres firmes dans leur domaine. Nous pourrions formuler l'hypothèse selon laquelle un lien entre la stabilité de l'équipe et l'entretien des relations interpersonnelles à travers toutes les petites initiatives y soit pour quelque chose.

#### 4.2.3.2 Relations interpersonnelles

L'activité de TB s'inscrit dans un contexte extérieur à la réalité quotidienne de l'organisation et cette opportunité permet de voir les collègues sous un autre jour. Cette expérience, de côtoyer les collègues de travail hors du bureau, a été présente dans le discours des quatre personnes participantes interviewées et également celui du gestionnaire de l'équipe, Pierre.

C'est une opportunité dans un milieu décontracté, pas dans un bureau, de travailler ensemble sur quelque chose qui est complètement différent. La nature des activités est très orientée vers une approche participative, où les gens sont amenés à travailler en équipe, et à rencontrer de nouvelles personnes. (Pierre)

Guillaume mentionne que l'activité lui a permis de voir d'autres aspects de ses collègues.

L'activité où on montait le sketch, j'ai trouvé qu'il y avait une bonne implication, j'ai trouvé ça le fun de voir l'imagination des gens. Je n'ai pas vu ça souvent au bureau une implication comme ça. Parce que ce n'est pas propice à cela non plus, on a chacun nos bureaux, c'est pour ça que j'ai trouvé ça le fun. J'ai vu mes coéquipiers différemment. En dehors de leur cadre normal du travail si on veut. (Guillaume)

Chloé pour sa part souligne que l'activité lui a permis de connaître ses collègues sous un autre jour et aussi, de connaître plus de personnes.

Ça permet de faire un break dans le travail et de connaître les collègues d'un autre côté, que juste du côté professionnel. En fait, ça m'a permis d'apprendre à connaître de nouvelles personnes, de mieux apprendre à connaître mes collègues aussi. Parce que même si je suis là depuis plus de huit ans, ben ce n'est pas tout le monde qui est là depuis huit ans. (Chloé)

Dans le discours de Caroline, on retrouve cette même pensée. « Ça fait sortir du quotidien, ça nous fait voir les gens avec qui on travaille sous un autre jour. »

En somme, changer de contexte aura permis d'avoir une meilleure connaissance des collègues et de voir d'autres aspects de ceux-ci. Cependant, le plaisir à partager du temps ensemble et à mieux se connaître n'est pas vu par tous comme ayant une incidence sur les dynamiques relationnelles au travail.

Chloé pour sa part y voit un effet positif. L'activité de TB lui aura permis de se rapprocher des autres. Cependant comme Chloé travaille de la maison 4 jours sur 5, son contact avec ses collègues est plus limité que les autres personnes interviewées.

Ça m'a permis d'apprendre à connaître cette personne-là et aussi d'apprendre à connaître une personne, dans d'autres succursales et de mieux apprendre à connaître mes collègues aussi. C'est sûr qu'en me rapprochant de certaines personnes, en connaissant mieux, puis en laissant tomber certaines barrières, avec certaines personnes, ben c'est sûr que ça aide de toutes les façons. Ça m'a permis de briser des perceptions négatives qu'il y a parfois et n'a pas raison d'avoir lieu. Ça été bénéfique. (Chloé)

Pour Caroline, cette connaissance n'apporte pas nécessairement de changement au niveau de ses relations. Ça lui permet de savoir à qui elle s'adresse au téléphone dans les autres succursales, mais puisqu'elle est déjà amie avec ses 2 collègues de succursale, l'impact s'avère moins grand pour elle.

C'est sûr que quand on retourne au travail on continue ce que l'on faisait avant sauf que oui c'est le fun de parler à quelqu'un que tu sais c'est qui, que tu sais à quoi elle ressemble un peu, c'est quoi sa personnalité... Tu sais un peu plus à quoi t'attendre aussi... Ça crée des liens, c'est sûr que quand on se parle, on sait à qui on parle, on ne reparle pas de l'activité, on parle vraiment de travail quand on se parle, seulement là on sait à qui on parle. On a peut-être plus d'affinités, mais on ne s'en sert pas dans notre vie personnelle ou amicale en tant que telle. (Caroline)

Linda est consciente que l'activité lui a permis d'apprendre à connaître ses collègues des autres succursales.

C'est une bonne chose que l'activité me permette de connaître les autres équipes et de mettre un nom sur les visages, de savoir un peu ce qu'ils font et quel genre de personne ils sont. (Linda)

Guillaume va dans le même sens que Caroline et Linda, en ajoutant toutefois que l'activité ne lui a pas permis d'apprendre à connaître plus de personnes à cause des équipes de la journée.

Peut-être que je suis déçu par rapport à ça aussi là... Je ne pense pas que j'ai appris à connaître d'autres personnes, car comme j'ai dit on n'était pas mixé... (Guillaume)



En somme, il semblerait que l'impact de l'activité de TB sur les relations soit plutôt léger, car bien que Chloé en soit ravie, Guillaume et Caroline affirment ne pas avoir senti de changement dans le quotidien du travail. L'activité de TB permet de donner un temps collectif pour rassembler les employés des différentes succursales afin de se rencontrer à l'extérieur du contexte de bureau, ce qui répond à l'objectif de Pierre de se rencontrer dans un environnement décontracté.

L'activité qui ne dure qu'une fin de semaine permet aux employés de sortir de leur routine de travail. Toutefois, dès le retour au bureau, cette routine semble rapidement reprendre le dessus. Caroline le souligne à plusieurs reprises durant l'entretien :

Je te dirais que sur le coup ça change parce que là on voit du monde que l'on ne voit pas tous les jours, que l'on ne voit qu'une fois de temps en temps. Ça nous fait du bien, ça crée plus de liens amicaux, mais quand on revient dans la réalité, on reprend un petit peu nos anciennes habitudes, ce qui est tout à fait normal... C'est sûr que l'on va prendre le temps de se dire pis comment ça va... Mais on retombe sur le travail assez rapidement. (Caroline)

Le retour à la normale rappelle que la routine reste bien présente dans l'organisation pour Linda.

En général je ne trouve pas qu'une journée ou une fin de semaine va changer totalement. On va voir la dynamique changer un peu au retour, pendant quelque temps, mais après ça revient vite à la normale, comment on est entre nous, quels sont les relations de travail... On retrouve les mêmes dynamiques au TB que dans l'agence. On voit ceux qui se mêlent un peu plus, au niveau personnel, s'ils mettent un peu plus que d'autres qui ont plus de retenue et que c'est quand même mon équipe de travail et on fait attention. Donc il y a des personnalités comme ça que l'on retrouve encore à l'année. (Linda)

Guillaume ajoute que l'activité a peu d'impact sur le quotidien :

On n'en a pas reparlé depuis. Seulement lundi, mais ce que l'on s'est dit ce n'était pas par rapport à l'activité, mais on s'est dit : « Oups la fin de semaine a été courte... That's it! » Et on a continué à travailler et on n'a pas parlé de la formation comme telle. (Guillaume)

Un peu plus loin, Guillaume rappelle que l'activité n'a pas d'impact sur les relations au travail :

Ceux qui étaient gênés sont restés gênés... ça pas changé grand-chose... En tout cas au niveau de notre équipe, au niveau de la gang que l'on a ça n'a pas changé grand-chose. (Guillaume)

Des propos similaires ont d'ailleurs été tenus par le dirigeant de la firme TBB, sur ce retour à la zone de confort une fois de rentrée au bureau.

Les gens retournent toujours dans leur zone de confort. Alors retournés au bureau, ils vont retourner avec leur gang ou dans leur équipe. Donc ça aura contribué un peu, mais ce n'est pas à effet durable c'est certain. (TBB)

#### 4.3 Analyse des liens sociaux

L'analyse des liens sociaux, effectuée grâce au questionnaire sociométrique, permet de mesurer les relations et de les représenter à l'aide d'une matrice. La perception décrite plus haut, lors des entretiens avec les personnes participantes, selon laquelle le quotidien s'est rapidement réinstallé suite à l'activité semble perceptible à travers les données sociométriques recueillies.

Les réseaux sociaux des personnes ont été dégagés à partir des données relevées sur les relations à travers les quatre questions proposées aux 13 personnes répondantes, à l'exclusion du gestionnaire, Pierre. Nous avons également fait le calcul de densité des liens, qui indiquent le pourcentage de liens présents dans le réseau, c'est-à-dire le nombre de liens présents par rapport au nombre de liens possibles. Ces calculs ont été analysés à partir de la valeur maximale théorique, c'est-à-dire si les 13 personnes participantes avaient toute une relation les unes avec les autres, le nombre maximum de relations possibles serait de 156 liens. Le calcul du nombre de liens maximum est établi pour chacune des questions, afin de donner un sens au nombre de liens réels qui est lui aussi indiqué. Finalement, la force moyenne de l'ensemble des liens du réseau sera présentée, celle-ci détermine la force du lien noté entre zéro (absent) et cinq (très fort), dans le but de savoir si la force des liens a changé suite à l'activité.

Tableau 4.4  
Présentation des données sociométriques

#	Question	Période	Densité	Nombre de liens	Moyenne
1	Je lui parle dans le contexte du travail	Avant	54 %	84/156	1,44
		Après	56 %	88/156	1,39
2	Je le (la) consulte lorsque j'ai des questions relatives au travail?	Avant	36 %	56/156	0,81
		Après	45 %	70/156	0,94
3	Je le (la) consulte lorsque j'ai des préoccupations personnelles?	Avant	19 %	30/156	0,38
		Après	21 %	32/156	0,44
4	Je le (la) considère comme mon ami(e) ?	Avant	40 %	62/156	0,87
		Après	40 %	62/156	0,99

Une première lecture du tableau 4.4 démontre bien l'impact de la réalité organisationnelle des 3 succursales de ZEUS. En effet, peu de contacts sont nécessaires entre chacune des succursales afin d'exécuter le travail requis, il n'est donc pas surprenant que plusieurs personnes participantes aient indiqué n'avoir aucune relation « 0 », sur les 4 questions, avec les collègues des autres succursales. Il aurait pu être intéressant dans cette perspective, de créer des séries de calcul entre succursales seulement, plutôt que de prendre l'ensemble des employés de ZEUS. Les données auraient probablement été plus élevées et représentatives de la force des relations au sein de chacune d'elles. Cette réalité vient d'ailleurs biaiser la colonne « moyenne du lien », puisqu'en ayant plusieurs « 0 » entre les individus des différentes succursales, cela diminue la moyenne générale de la force des liens entre eux. Dans cette perspective, il n'est pas étonnant que la première question, « Je lui parle dans le contexte du travail », soit de 54 % (avant) et 56 % (après). Cela signifie qu'il n'y a que 56 % des liens présents dans l'entreprise, donc près de la moitié des individus ne communiquent pas entre eux. Si les 13 employés de ZEUS travaillaient sous le même toit, il y aurait fort probablement un taux de contacts beaucoup plus élevé dans le contexte du travail.

Selon ce tableau comparatif, on observe des changements mineurs entre le premier questionnaire et le deuxième, et ce au niveau des quatre questions. Cela signifie que la perception des liens avec les collègues est sensiblement la même avant et après l'activité. Encore une fois cependant, rappelons que la taille des équipes de chacune des succursales (A - 10, B - 5 et C - 3) est limitée.

En somme, le peu de variation dans les données sociométriques pourrait également être expliqué par le peu de mixité qu'il y a eu entre les succursales durant la journée. En effet, si les équipes créées lors des activités avaient permis de mélanger les



membres de différentes succursales la possibilité de côtoyer de nouvelles personnes aurait peut-être amené un impact plus marqué dans les liens sociaux.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

La discussion et l'interprétation des résultats présentés dans le présent chapitre portent sur les différents éléments retenus lors de la présentation des résultats, en lien avec les notions théoriques qui construisent la problématique et le cadre théorique. Cette section permettra de mettre en lumière les questionnements et objectifs centraux du projet et de proposer certaines pistes en lien avec les données recueillies. D'abord un rappel des éléments clés constituant le cœur de cette recherche sera fait, notamment pour camper la structure théorique en lien avec l'offre de service développée autour de deux paradigmes du TB. Ensuite une lecture transversale des données permettra de croiser les notions sous les différentes étapes du processus de mise en place de l'activité. Finalement, nous mettrons en lumière certaines révélations émergentes de cette recherche.

#### 5.1 Rappel des éléments clés de la recherche

À la suite de l'élaboration de notre problématique, la question générale de recherche qui avait émergé tentait de comprendre comment la mise en œuvre des activités de TB contribuait aux dynamiques relationnelles des équipes de travail. L'observation et la compréhension du processus de mise en place des activités devenaient possibles grâce aux entretiens avec les divers acteurs impliqués tout au long des étapes.

Trois questions spécifiques avaient été formulées en vue de percevoir les liens unissant les trois catégories d'acteurs concernés : les représentants des firmes de TB,

les chefs d'entreprises clientes, les travailleuses et travailleurs participants aux activités de TB. La première question spécifique concernait les dirigeants de firmes spécialisées en TB : comment les firmes en TB prennent-elles en compte les informations des entreprises clientes et des personnes participantes afin de planifier l'activité? La seconde question spécifique s'adressait aux entreprises clientes : comment les entreprises clientes sont-elles impliquées dans la sélection et les processus de mise en place de l'activité en lien avec les firmes et les personnes participantes? La dernière question se rapportait aux personnes participantes : comment les personnes participantes sont-elles mobilisées dans la planification de l'activité et comment s'y intéressent-elles?

Les recherches préliminaires, notamment l'exploration des sites web de firmes offrant des services de TB et la revue de littérature populaire sur le TB, ont également permis de révéler deux paradigmes présents dans l'offre de service disponible sur le marché canadien. Un retour sur les caractéristiques de l'offre de service de l'activité de TB et de l'intervention de CÉ permet de soutenir cette proposition.

## 5.2 Représentation de la recherche

Afin d'avoir une vue d'ensemble du parcours effectué depuis la genèse du projet, le schéma récapitulatif 5.1 illustre la recherche effectuée. Nos recherches web ainsi que celles de littératures populaires nous auront permis de constater la présence de deux paradigmes d'offre de service de TB et de CÉ. Nous avons ensuite retracé le processus de mise en place de l'activité de TB, en compilant les données sous trois grandes étapes, soit la planification, l'événement et la suite. Le modèle du processus d'intervention de Lescarbeau (2003) compte six étapes alors que celui de Labelle (2001) en compte seulement trois, mais on y retrouve toutefois plusieurs sous-étapes.

À des fins de simplification, les trois grandes étapes de Labelle (2001) ont été retenues dans le cadre de cette recherche afin de classer l'information sous un ordre chronologique, soit la phase préparatoire (planification), la phase de prestation (l'événement) ainsi que la phase de suivi (suite). Les entretiens avec chacune des catégories d'acteur auront permis de relever des éléments de leurs discours qui s'entrecroisent sous chacune des étapes. La discussion mettra en lumière les différentes notions observées au fil de cette trame.

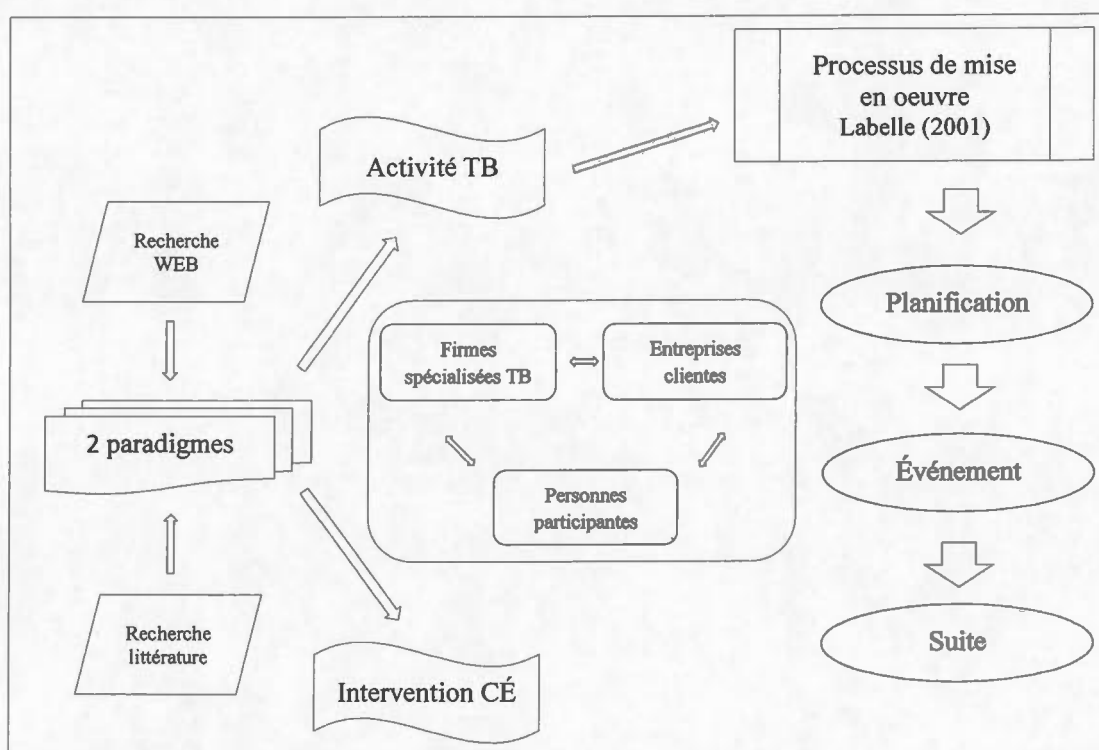


Figure 5.1 Schéma récapitulatif de la recherche



### 5.3 L'offre de service

Les données recueillies ont permis de valider la présence de deux paradigmes tels qu'ils ressortaient de notre compréhension de l'offre de service présentée lors de la problématique.

La majorité des gestionnaires des firmes de TB ont reconnu avoir des demandes de clients concernant des besoins différents, mais associés à la même terminologie de TB, tout comme l'ont démontré les recherches web. D'un côté, il y a une demande pour des activités ludiques qui, pour l'essentiel, alimentent la motivation et l'appartenance des employés à l'organisation. De l'autre se trouvent des demandes plus « sérieuses » où l'on fait mention de problèmes nécessitant une prise en compte des caractéristiques spécifiques d'une organisation. Pour TBC, il s'agit de deux « kits » de TB alors que pour TBD, le besoin exprimé par la firme permettra d'aligner le service : « Lorsqu'un client nous appelle puis va nous dire on est en changement de culture, là on ne parle plus de la même chose ». Comme le mentionnaient Bennett et Kidwell Jr (2001), un vaste éventail d'activités est disponible pour répondre aux besoins organisationnels, que ce soit des activités de plein air aux formations se déroulant en salle. Les firmes de TB s'ajusteraient donc en fonction des objectifs évoqués par l'entreprise. Dans le cas de demandes organisationnelles plus précises, les firmes de TB feraient appel à des intervenants externes spécialisés.

Cependant, de façon générale, la proposition selon laquelle l'appellation TB ferait référence à des activités ludiques, où le plaisir en groupe est privilégié, a été validée par les représentants des firmes qui ont participé aux entretiens. Les propos des personnes interviewées étaient clairs : « C'est une activité qui est ludique » (TBA); « C'est plus du loisir, je te dirais, ou d'avoir du plaisir en groupe. » (TBB). Ces

propos corroborent la recherche web sur les firmes spécialisées en TB, qui affichent leurs services en les présentant d'abord comme des activités ludiques, mais qui n'excluent pas de leurs propos un potentiel d'amélioration organisationnel.

Il serait intéressant d'ajouter que ces énoncés vont de pair avec les profils d'employés convoités par les firmes de TB. Celles-ci recherchent principalement des individus ayant de bonnes habiletés d'animation et de communication, une combinaison cohérente avec les objectifs de plaisir et de divertissement des services d'activités de TB offerts. Les gestionnaires de firmes de CÉ, de leur côté, vont rechercher des compétences spécialisées de la part de leurs employés comme du coaching, de la gestion ou des expertises plus spécifiques (CEY). Pour CEX, le critère de base d'embauche serait le diplôme de maîtrise. Les qualifications requises par les firmes de CÉ seraient donc plus spécifiques et exigeraient plus de scolarité de la part de leurs employés que les firmes en TB. Ces énoncés corroborent les propos de Dyer (2013), qui soutient que les acteurs qui encadrent des interventions doivent avoir une formation spécialisée afin d'arriver à prendre en compte un ensemble de facteurs spécifiques à l'organisation.

La proposition soulevée lors de la problématique, selon laquelle peu d'information était nécessaire sur l'entreprise cliente lors de la planification d'une activité de TB, a été renforcée par le dirigeant de la firme TBB : « Quand c'est du TB de divertissement, je n'ai pas besoin de grand-chose... je leur en pose quand même pour faire professionnel, mais on n'a pas besoin de rien. » De façon générale, les trois éléments nécessaires mentionnés par les gestionnaires de firmes spécialisées sont les données sociodémographiques (l'âge, le sexe et le nombre de personnes), la culture de l'entreprise ainsi que le contexte organisationnel. Toutefois, il est intéressant de noter certains éléments ayant émergé (la référence à l'âge, à l'ancienneté dans l'entreprise, les intérêts des personnes participantes, la structure de l'organisation) des

différents discours des personnes participantes à ce sujet (Caroline, Chloé, Guillaume et Linda). Selon mon analyse, les propos des personnes participantes n'ajoutent pas aux informations plus « théoriques » ou aux témoignages des firmes de TB, mais confirme l'importance de ces informations et les effets négatifs qui peuvent survenir quand ils ne sont pas adéquatement pris en compte. L'intervention de CÉ, en contrepartie, ferait plutôt référence à une démarche, où un ensemble de facteurs doivent être pris en considération lors de l'élaboration et de la mise en place de l'intervention (Lescarbeau, 2003). Le regard d'un intervenant de CÉ doit donc être plus aiguisé que celui d'un animateur de TB.

Un élément important à ne pas négliger, selon Lescarbeau (2003), dans la réussite du processus d'intervention serait l'implication des acteurs. Comme le disaient les auteurs St-Vincent et coll. (2011), le point de départ de l'intervention découle d'une demande, considérée comme l'aboutissement d'une histoire et d'un contexte particulier soit d'une offre ou d'une obligation, d'une série de discussions et de négociations entre les différents acteurs. Il semble donc important d'avoir le portrait des acteurs en question, car ces informations permettront de cerner les « dispositions à agir » du milieu qui aura une influence sur le déroulement de l'intervention (St-Vincent et coll., 2011). Comme l'a mentionné CEY, une des premières étapes du processus est d'obtenir des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans l'intervention, afin de voir leur niveau d'engagement.

Pour y arriver, certains outils sont également utilisés par les firmes de CÉ, tel que des tests psychométriques. En effet, CEZ et CEY ont révélé que leurs firmes utilisent ce type d'outils dès les premières étapes de mise en place de l'intervention afin de saisir le profil psychologique des personnes participantes. Toutefois, les dispositions personnelles révélées par de tels outils ne rejoignent pas nécessairement les préoccupations de St-Vincent et coll. (2011), par rapport à la disposition à agir dans

un contexte particulier à une organisation, à un moment donné. Ce ne sont plus les dispositions individuelles, mais celles qui se dessinent dans le cadre du travail, par rapport aux dynamiques relationnelles et aux exigences du travail, qui sont mieux révélées par des entretiens que par des tests psychométriques.

Ce ne serait donc pas un événement unique, mais un processus inscrit dans la durée (Dyer, 2013) qui serait une caractéristique distincte du deuxième paradigme, celui de l'intervention de CÉ. Les firmes de CÉ ont souligné à différents moments l'importance du suivi (CEX, CEZ) et des activités de rétroaction (CEY). Ce processus assurerait la transformation souhaitée par l'entreprise cliente, comme le soulignent les études sur le changement dans les équipes (Van Aken et coll., 2001), qui rappellent l'importance d'une démarche et du temps nécessaire à la mise en place de changements et au développement organisationnel durable (Dyer, 2013).

Finalement, il a été proposé dans la littérature anglophone que plusieurs chercheurs reconnaissaient l'impact positif du TB (Dyer, 1987; Huang et coll., 2003; Philips et Elledge, 1989; Salas et coll., 1999; Svyantek et coll., 1999), bien que le paradigme de référence ne soit pas toujours explicité. Il semblerait donc justifié de se demander la portée de certaines « formules magiques », proposées par plusieurs firmes de TB, sur la réelle transformation des équipes de travail lors d'une activité se déroulant sur quelques heures et ne prenant en compte que très peu d'information concernant l'organisation cliente et les personnes participantes...

#### 5.4 Planification

Dès la première étape du processus, il est possible de déterminer le paradigme de référence, car plusieurs des éléments déterminants de ceux-ci se produisent durant



cette période de préparation. Ainsi, certaines des données utiles à la planification d'une activité ont été évoquées de part et d'autre lors des entretiens avec les différents acteurs. À certains égards, les énoncés recueillis vont dans le sens de ce que les auteurs cités dans la problématique et le cadre théorique évoquent. Par exemple, comme nous l'avons noté dans la problématique, les auteurs s'entendent pour souligner l'objectif double de l'activité de TB, soit l'amélioration des relations interpersonnelles et de la performance de l'équipe (Armstrong et Piotrowski, 2004; Kozlowski et Ilgen, 2006; Mucchielli, 2002; Salas et Cannon-Bowers, 1997). Ceux-ci vont de pair avec les objectifs énoncés par Pierre lors de l'entretien : « Mon objectif numéro un est toujours d'optimiser l'efficacité, la productivité et la facilité des communications et des relations. » Pour Pierre, ces objectifs-là sont implicites à la raison d'être de l'activité. Il a d'ailleurs évoqué avoir atteint ses objectifs lors du second entretien. Toutefois, il avait également mentionné que : « Ce n'est pas explicitement dit que c'est une activité de TB, ni que ce n'est pas explicitement dit que c'est une activité de formation. Ce sont deux points que l'on veut soient sous-entendus inconsciemment. »

Ainsi, lors des entretiens avec les personnes participantes, il nous est apparu que ce flou entourant les objectifs de la fin de semaine était présent dans les discours du gestionnaire et d'un participant et a généré une déception de ce dernier envers l'événement. En effet, comme la personne participante s'attendait à avoir une formation et qu'il n'a pas le sentiment d'avoir appris quelque chose, ses attentes n'ont pu être comblées. Selon le modèle d'intervention de CÉ de Labelle (2001), le survol des objectifs doit se faire dès la phase préparatoire, lors de la rencontre avec le gestionnaire responsable et une fois ces objectifs déterminés, un échange avec les personnes participantes est nécessaire afin d'être en diapason avec elles. Il semblerait que cette étape n'ait pas eu lieu. Toutefois, dans une visée d'améliorer la phase de mise en place d'une activité de TB, il pourrait être intéressant de diffuser plus

clairement les objectifs de l'événement dès le début du processus, ce qui permettrait à toutes les personnes impliquées d'ajuster leurs attentes.

Dans un contexte plus large, l'activité de TB, plutôt que l'intervention, ne nécessite peut-être pas autant d'engagement de la part des employés, et ce, surtout lorsque le gestionnaire désire simplement offrir une récompense à ses employés, comme c'est le cas de Pierre. Mais d'un autre côté, si l'on tente d'optimiser le processus du TB et de le coller à celui de la CÉ, l'engagement des employés dans le processus semblerait essentiel à la réussite de celui-ci (St-Vincent et coll., 2011). Il ne faut pas oublier de noter que ces propos font référence à un désir de transformation d'une situation dans une organisation plutôt que d'un simple moment ludique entre employés.

Un élément qui vient questionner la notion d'implication a émergé du discours d'une participante, qui signalait qu'elle préférerait largement ne pas être impliquée afin de conserver l'effet-surprise de l'événement. Elle rejoint ainsi le désir exprimé par le gestionnaire, Pierre, de donner un caractère rituel au mystère dont il entoure sciemment l'activité. Dans la dernière sous étape de la phase préparatoire de Labelle (2001), lors de la préparation et la logistique, il est indiqué que c'est à ce moment qu'est envoyé le déroulement aux participants<sup>15</sup>, en toute dernière étape juste avant l'événement. Le désir d'offrir une récompense semble amener une ambiguïté sur cette action du processus d'intervention. En effet, ce souhait de perpétuer le mystère et celui de fournir des informations sur le déroulement peut paraître paradoxal en regard d'un modèle d'intervention en CÉ, mais semblent appropriés dans le contexte d'une activité de TB.

---

<sup>15</sup> Voir annexe C

La réaction favorable de plusieurs membres de l'équipe soutient le choix de Pierre de vouloir garder la surprise et de générer une forme d'effervescence face à l'événement, puisque cette « chasse au trésor », soit celle de trouver le lieu de l'événement, semble occuper une place de choix bien réelle dans le discours de trois des quatre personnes interrogées. En effet, si les dirigeants de firmes spécialisées ainsi que les auteurs s'entendent pour dire que les objectifs principaux d'une activité de TB font référence à la notion de plaisir, mais également à celle de la cohésion des troupes, ces objectifs en soi sont atteints lors de ce jeu de recherche du lieu de l'activité. En effet, selon Carron et coll. (1997), la cohésion se définit par un processus dynamique et est représenté lorsqu'un groupe s'unit dans la poursuite d'objectifs communs. Ainsi, la légère compétition entre les succursales, qu'amène ce petit jeu de découverte, entre parfaitement bien dans ce cadre de désir de créer de la cohésion entre les employés.

### 5.5 Événement

Il a été surprenant de constater que le cadre de l'événement a semblé plus important aux yeux des personnes participantes que l'événement lui-même. L'alimentation, les moments libres et la logistique seraient en première position quant aux souvenirs évoqués par les personnes participantes.

En effet, il semblerait que d'emblée la première réponse du moment le plus marquant de la fin de semaine a fait référence à la qualité de la nourriture pour trois des quatre personnes participantes. Cette perception de la nourriture, partagée spontanément, a peut-être alimenté un effet de cohésion lors de l'événement, puisqu'elle ouvre un espace de connexion des membres les uns envers les autres (Van Andel et coll., 2003). Partager haut et fort une opinion sur la nourriture permet d'alimenter ce sens de connexion.



Un élément grandement apprécié, des personnes participantes et du gestionnaire de l'équipe, faisait référence aux moments libres qu'ils ont eus une fois sur place, entre les activités planifiées et organisées. Or, il faut se rappeler qu'une notion de rapport au temps accordé à la vie professionnelle versus la vie personnelle avait émergé lors des entretiens avec les personnes participantes et le gestionnaire. Les discours des personnes participantes laissaient entendre une légère insatisfaction en regard du temps de fin de semaine utilisé à des finalités professionnelles. Cet élément semble d'autant plus présent pour les parents de jeunes enfants, qui perçoivent un temps volé à leur famille au profit des collègues de travail. Le temps alloué à l'activité serait donc perçu comme une obligation professionnelle, ce qui semble paradoxal au sens de l'activité, qui se veut une récompense dans un contexte d'activité ludique.

D'un autre côté, la firme de TB avait comme mandat une activité qui se déroulait sur six heures. Cet horaire est typique du temps alloué à une activité de TB, car selon la plupart des firmes analysées sur le web, la proposition des activités varie entre trois et six heures, soit de la demi-journée à la journée. Le reste du temps accordé à la fin de semaine permettait des échanges informels entre les employés. Le modèle d'intervention de Labelle (2001) propose la phase de prestation (événement) sur deux jours, afin d'ajouter à l'activité de CÉ une rencontre informelle caractérisée souvent par un apéro et un souper. Il semblerait donc que le choix de faire cette activité sur deux jours se rapproche d'un modèle d'intervention de CÉ. Bien que la nourriture n'ait pas été appréciée, le moment octroyé au souper quant à lui semble avoir énormément plu aux personnes participantes ainsi qu'à leur gestionnaire.

Finalement, le dernier point retenu en lien avec l'événement fait référence à la logistique, c'est-à-dire à la répartition des équipes lors des activités. Les personnes participantes étant d'emblée regroupées par succursales, les regroupements spontanés n'ont subi aucun changement lors des activités. Deux des quatre personnes



participantes ont exprimé une forme de déception face au cloisonnement des équipes entre les succursales, et ce tout au long de la fin de semaine. Cette réalité nous rappelle la tendance homophile (Rogers, 2003) présente en organisation et l'importance de tenter d'y remédier, si l'on veut sortir les individus de leur zone d'attraction (Valenti et Rockett, 2008), représenté ici par leur succursale respective.

Comme les individus qui travaillent régulièrement ensemble se connaissent plus, il apparaissait normal que ceux-ci se retrouvent ensemble de façon naturelle. D'un autre côté, cet élément aurait pu s'avérer positif, car l'impact de ces cloisonnements aurait pu renforcer la cohésion, soit la force des liens entre les membres de la même succursale. Cependant, les données relevées grâce au questionnaire sociométrique démontrent qu'il y a eu très peu de changement au niveau de la perception des liens avant et après l'activité. Les participants ayant côtoyé leurs collègues habituels lors de l'activité ne semblent pas avoir profité des temps libres ou du souper collectif pour établir ou renforcer leurs liens avec les collègues des autres succursales ou avec des collègues moins connus au sein même de leur succursale d'attache. C'est du moins ce que la faible variation des données sociométriques avant et après l'évènement laisse supposer.

Les regroupements par succursales ont rapidement pu être identifiés lors de l'observation, et il apparaissait surprenant que, ni le gestionnaire qui assistait à l'activité, ni le dirigeant de la firme de TB qui animait celle-ci ne soient intervenus sur ce point. Pierre a mentionné, lors de l'entretien qui a suivi, qu'il ne voulait pas intervenir pour ne pas forcer les individus, et ce, afin qu'ils soient confortables à faire les activités entre eux. Cet argumentaire rejoint les propos de Birx et coll. (2005) qui proposent que les sentiments positifs envers les autres membres soient également un élément important de cohésion. Cette manière de procéder pourrait donc être une bonne manière d'amener de la cohésion dans les petits groupes. Les activités de TB

permettent d'augmenter la cohésion au sein des équipes de travail (Klein et coll., 2009), mais certaines conditions semblent favorables à générer des échanges entre les personnes participantes. Dans le cas particulier de l'activité de TB de Zeus, la présence des trois succursales aurait pu être un élément à considérer lors de la création des équipes, afin de générer de nouveaux échanges inter-succursales.

## 5.6 Suite

La suite, dernière étape du processus de mise en place d'une activité de TB, a également révélé certains éléments intéressants. Les discours des personnes participantes ont permis de souligner la réalité organisationnelle du retour au bureau le lundi suivant l'activité. Il semblerait que peu d'échanges sur l'activité ont eu cours dans les jours qui ont suivi celles-ci et que les échanges portaient davantage sur la fatigue d'une fin de semaine entourée de collègues plutôt que sur les activités précises ou les objectifs de cet événement. Le retour au bureau a été vécu comme un retour à la routine et le TB n'est pas perçu comme ayant eu un impact sur le quotidien du travail et des relations. Ces propos vont dans le même sens que Van Aken et coll. (2001), qui soulèvent que les changements dans les équipes de travail requièrent du temps et une certaine longévité pour devenir opérants. Cette réalité semble également perceptible à travers les données sociométriques recueillies. Il faut cependant se rappeler que les données sociométriques reflètent aussi l'absence de mouvement au sein des équipes lors de la fin de semaine.

Selon le modèle de Labelle (2001), afin de s'assurer qu'un apprentissage ait lieu, la phase de suivi nécessite des rencontres post-intervention. Ainsi, d'un autre côté, les différents discours de Pierre et de ses employés semblent s'accorder sur l'importance du maintien des relations en milieu de travail tout au long de l'année. Chacun à leur

façon, ils semblent souligner l'importance de les entretenir en créant de petites occasions de rencontres hors du contexte de travail. Ainsi, la phase de suivi du modèle d'intervention de CÉ de Labelle (2001) peut prendre vie à l'interne de l'entreprise si le gestionnaire ainsi que les employés investissent du temps dans le maintien de ces relations. Caroline a d'ailleurs comparé les relations de travail à celles d'un couple et à l'énergie nécessaire pour les entretenir. L'activité de TB s'inscrirait donc dans un cadre beaucoup plus grand et ne représenterait qu'un événement de plus grande ampleur parmi une multitude de petits événements.

Le TB comme mode ludique de reconnaissance et de valorisation des relations interpersonnelles est plus susceptible d'être adopté par des organisations ou des milieux de travail qui reconnaissent l'importance des relations interpersonnelles dans leurs pratiques habituelles et quotidiennes. En effet, Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (2000) soutiennent qu'il est important de créer un environnement de travail où les employés éprouvent des sentiments positifs les uns envers les autres. Ces petites manifestations mensuelles apportent une valeur ajoutée à l'organisation. D'ailleurs, Pierre avait soutenu que le taux de roulement de leur firme était remarquablement bas comparativement aux autres firmes œuvrant dans le même domaine. Ces propos sont soutenus par De Janasz et coll. (2002) qui affirment que les équipes de travail cohésives peuvent améliorer la communication, le moral des employés et réduire le roulement de celles-ci.

Les personnes participantes ont souligné lors de l'entretien, à un moment ou à un autre, l'importance que pouvait avoir une activité de TB sur l'équipe. Bien qu'elles aient également mentionné certains éléments à améliorer, des attentes ou des insatisfactions vécues, elles ont tout de même reconnu l'importance d'y participer. Ne serait-ce que pour sentir qu'ils font partie de l'équipe quand l'activité est évoquée dans les échanges informels. Ce désir de participation peut également être perçu

comme un indicateur de cohésion, puisque selon Griffin (2005), la cohésion serait une mesure de loyauté et de dévotion envers des membres envers leur groupe. Elles perçoivent également l'impact positif que leur participation peut avoir, même si celle-ci ne semble pas se comptabiliser formellement.

### 5.7 Révélation émergentes

Notre perception du territoire, occupé par les différents acteurs impliqués lors du processus, s'est transformée une fois le terrain complété.

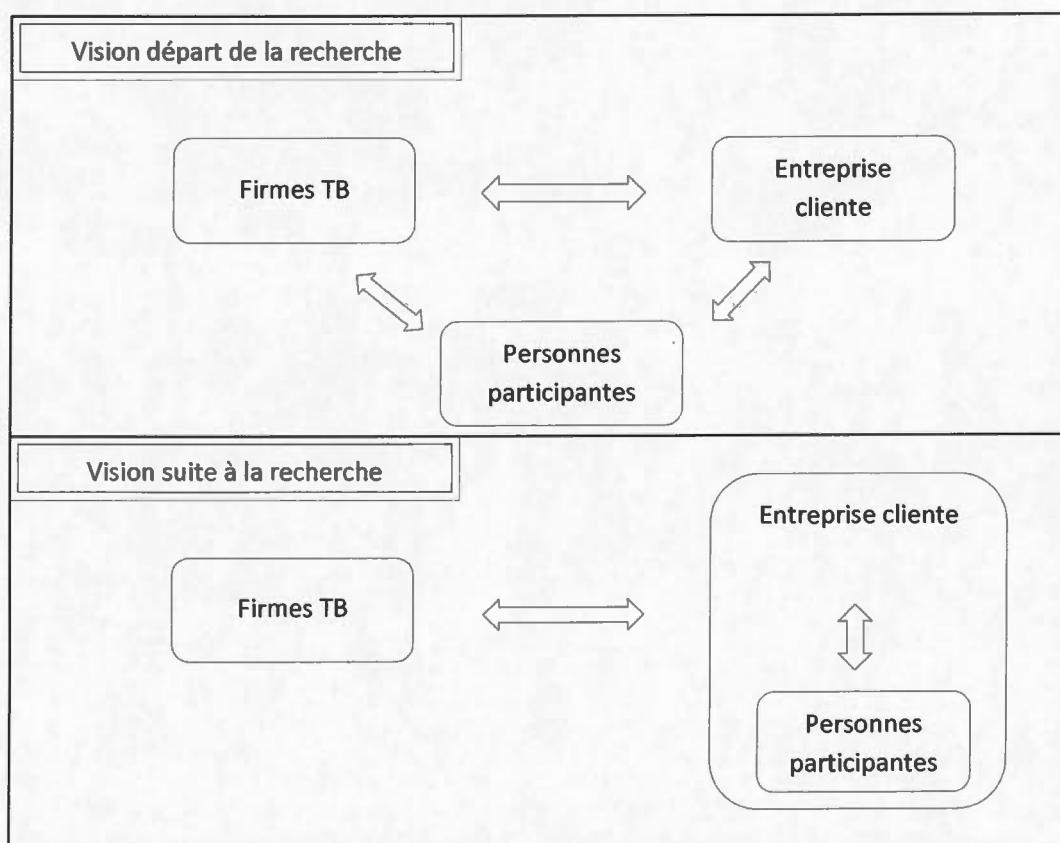


Figure 5.2 Territoire des acteurs impliqués dans les activités de TB



En effet, suite aux différentes données recueillies auprès des trois catégories d'acteurs, une seconde schématisation a vu le jour. La nouvelle représentation est disponible dans la figure ci-dessus, sous l'ancien schéma.

Les résultats de notre recherche auprès de la firme Zeus, le gestionnaire impliqué et les personnes participantes interrogées, ont permis de changer la position occupée par les personnes participantes dans le schéma. Il apparaît désormais que leur place se limite au cadre offert par leur entreprise. Ils ne sont donc plus considérés comme un troisième acteur indépendant. Les personnes participantes se trouvent à l'intérieur de l'entreprise cliente et sont dépendantes de celle-ci. Lors de la mise en œuvre de l'activité de TB, elles n'occupent que la place qui leur est consentie par leur gestionnaire. Cette nouvelle vision apporte un changement de fond sur la façon dont ils peuvent être mobilisés durant le processus puisque la totalité des échanges peut avoir lieu entre la firme et l'entreprise cliente sans aucune implication de leur part.

Dans cette nouvelle représentation, la firme de TB n'a pas accès aux personnes participantes. Le dialogue entre la firme de TB et les personnes participantes n'existe pas, les échanges ne seront possibles que le jour de l'événement. Il n'y a donc pas d'échange entre ces deux parties comme l'indiquait le premier schéma illustré lors du cadre conceptuel. Il revient à l'entreprise cliente de décider de l'implication et de l'information qu'elle décidera de diffuser à ses personnes participantes d'un côté et à la firme de TB de l'autre.

Comme mentionné plus haut, le gestionnaire désireux d'offrir une activité récompense ne ressentira pas le besoin d'impliquer ces employés dans l'activité. Le discours des personnes participantes n'existe pas et elles devront faire l'activité comme si cela était une autre tâche dans leur liste. Dans le contexte d'une activité de

TB, l'impact est moins important, puisque le désir d'amener un changement dans l'organisation est secondaire et mal défini. Cependant, comme il a été mentionné à plusieurs reprises, une intervention doit tenir compte de l'engagement de tous ses acteurs afin d'assurer sa chance de réussite (St-Vincent et coll, 2011).

Comme l'espace des personnes participantes se limite au territoire de l'entreprise cliente, notre recherche laisse croire qu'il pourrait y avoir une plus-value à chercher une forme de rétroaction de leur part suite à l'activité. Cette dernière phase du suivi du modèle de Labelle (2001), préconise une forme de rétroaction des employés. En effet, si un sondage ou questionnaire était mis en place à la suite à l'événement, le gestionnaire pourrait avoir le retour de ses employés sur certains thèmes émergeant recueillis lors des entretiens. En effet, les attentes de ceux-ci envers l'activité et leurs commentaires sur l'événement et le cadre dans lequel il s'insère semblent être de bons indicateurs par rapport aux objectifs visés et la contribution de l'activité de TB à ces objectifs. Nous ne savons pas si les propos confiés lors des entretiens avec les personnes participantes ont été confiés au gestionnaire, alors que plusieurs d'entre eux pourraient être pertinents à la planification d'éventuelles activités de TB.

Nous pouvons répondre à notre question générale de recherche que la mise en œuvre d'activités de TB pourrait gagner à prendre davantage en considération des éléments propres à l'intervention afin de renforcer l'atteinte des objectifs généraux de l'événement. Il nous apparaît que certaines notions, telles que l'engagement des personnes participantes, la prise en compte du contexte organisationnel et un suivi longitudinal suite à l'activité seraient susceptibles d'avoir un impact plus important sur les dynamiques relationnelles. À l'instar de Pierre et de certains participants, il nous semble que l'imposition d'équipes de travail, ne serait-ce que pour certains exercices ou modules d'activité serait favorable à l'établissement de nouveaux contacts entre les employés. En l'occurrence, des équipes qui auraient rassemblé des

membres des différentes succursales auraient pu renforcer le sentiment d'appartenir à une même organisation, le partage de connaissances entre travailleuses et travailleurs d'âge et d'expériences variées (alors que les profils par succursale sont plus homogènes), voire favoriser des collaborations entre les succursales.

## CONCLUSION

Dans l'espoir d'avoir une image globale du phénomène des activités de TB dans les organisations, la recherche dont rend compte le présent mémoire s'est fondée sur plusieurs objectifs. D'un côté se trouvait le désir d'entrevoir le territoire dans lequel s'inscrivaient les activités et de l'autre la manière dont celles-ci se déroulaient. La question générale de recherche tentait de comprendre comment la mise en œuvre des activités de TB contribuait aux dynamiques relationnelles des équipes de travail.

Les premiers efforts de collecte de données ont porté sur les sites web des firmes canadiennes qui affichent leurs services en TB. L'analyse de ces sites a permis de formuler une hypothèse selon laquelle deux paradigmes d'offres de service sont disponibles sur le marché. Une revue de la littérature populaire, facilement accessible au public en général et notamment aux entrepreneurs qui offrent des services de TB a révélé qu'un de ces paradigmes, celui qui associe essentiellement le TB à des activités ludiques et ponctuelles, est particulièrement en vogue.

De manière à fouiller l'hypothèse des deux paradigmes, mais surtout en vue de documenter le processus de mise en place des activités de TB, une série d'entretiens a été réalisée auprès des différents acteurs impliqués. Le cadre théorique avait mené à la formulation de trois questions spécifiques qui s'adressaient plus particulièrement à chacun des trois groupes d'acteurs identifiés : les représentants des firmes de TB, les gestionnaires qui commandent de telles activités et les employés qui y participent. La première question spécifique s'adressait aux firmes spécialisées en TB et tentait de répertorier les informations nécessaires à la planification de l'activité. La seconde question spécifique s'adressait aux entreprises clientes et cherchait à comprendre comment elles étaient impliquées dans la sélection et les processus de mise en place



de l'activité en lien avec les firmes et les personnes participantes. Formulent-elles leurs attentes ou objectifs à la firme spécialisée et aux employés qui participeront à l'activité? Finalement, la troisième question spécifique s'adressait aux principaux acteurs, ceux qui expérimenteront l'activité de TB, les personnes participantes. Comment sont-elles mobilisées dans le cadre de cette activité et comment s'y intéresseront-elles?

Nous avons ajouté aux entretiens deux outils de cueillette de données : un questionnaire sociométrique pour apprécier l'impact de l'activité sur les dynamiques relationnelles et une journée d'observation d'une activité de TB. Ainsi, le cadre méthodologique prévoyait une étude de cas d'une organisation planifiant une activité de TB. Les entretiens, l'observation et le questionnaire sociométrique permettaient la triangulation des données afin d'optimiser l'analyse de contenu.

Notre sujet d'étude aurait pu engager une panoplie de recherches différentes. Chacun des trois objectifs poursuivis mentionnés plus haut aurait été suffisant pour créer une seule recherche et plusieurs voies auraient pu être empruntées pour approfondir chacune des composantes retenues. Par exemple, nous aurions pu limiter notre recherche à tenter de valider les deux paradigmes proposés auprès d'une plus grande population de firmes de TB et de CÉ. Les données auraient permis de consolider de façon plus précise les mots et le vocabulaire spécifique utilisé par les praticiens en fonction des services offerts. Nous aurions également pu suivre une entreprise cliente dès ses premières recherches de firmes de TB. En l'observant dès sa genèse du projet, soit dans le choix de la firme retenue, des différents entretiens avec celle-ci, de la diffusion de l'événement à ses employés, de l'événement en question puis dans les semaines suivant celui-ci. Une démarche similaire aurait pu s'appliquer en suivant une firme de TB dès le premier contact d'une entreprise cliente jusqu'aux derniers entretiens suivant l'activité. Il aurait aussi été possible de simplement utiliser les

outils sociométriques afin d'assister à différentes activités de TB. L'utilisation du questionnaire sociométrique auprès de participantes, participants issus de différentes organisations avant et après leur participation à l'activité aurait permis de comparer l'ensemble des données recueillies en lien avec les dynamiques relationnelles. Nous aurions finalement pu décider de répertorier et d'analyser tous les modèles d'intervention de TB tels qu'ils sont présentés dans la littérature. Cela aurait permis de générer un modèle d'intervention hybride, se situant à mi-chemin entre le TB et la CÉ.

Ces différentes possibilités de recherche auraient favorisé un approfondissement d'une composante du phénomène. C'est donc sur un axe bien différent que se pose notre regard de chercheure. Nous avons choisi de ne pas nous limiter à une spécificité du TB, mais de poser un regard général sur celui-ci. Nous avons besoin de comprendre à la fois ce qu'était le TB, dans une logique d'exploration, mais également de comprendre comment les dynamiques relationnelles sont affectées par les activités de TB.

La force de notre recherche aura donc été de prendre en compte les différents discours des acteurs impliqués dans le processus, ce qui entraîne une pluralité de perspectives du phénomène à l'étude. Toutefois, même si les recherches démontrent que les activités de TB permettent d'augmenter la cohésion au sein des équipes de travail (Klein et coll., 2009), les résultats de notre recherche ne démontrent pas ce résultat. Plusieurs hypothèses pourraient venir expliquer cette situation.

D'abord, l'organisation retenue, en fonction de sa disponibilité, du nombre de personnes participantes à l'activité, des dates et de son ouverture à la recherche, ne présentait pas toutes les caractéristiques optimales pour obtenir des résultats

concluants. En effet, l'organisation était constituée de trois différentes succursales entre lesquelles les contacts requis pour le travail sont limités et effectués généralement par les mêmes individus en regard de tâches spécifiques à accomplir. Donc au départ, il y avait peu de contacts entre les individus des différentes succursales et pas de projets particuliers susceptibles de requérir un changement dans ces pratiques. De plus, leur travail quotidien est principalement effectué en dyade, alors peu de collaboration est nécessaire entre les employés au sein d'une même succursale. Les résultats auraient probablement été différents si l'organisation en question n'avait eu qu'une seule succursale où tous les membres fonctionnaient avec davantage d'interdépendance.

Notre étude offre donc une photographie d'une certaine réalité organisationnelle qui s'est échelonnée sur deux semaines. Dans la vie de l'organisation, il aurait été intéressant d'avoir une perspective longitudinale, afin de retracer l'évolution des relations et de voir comment le temps aurait pu avoir une influence sur les résultats de l'équipe.

En trame de fond de notre recherche subsistait le désir de savoir à quoi servaient des activités de TB en tentant de démontrer un impact concret sur les dynamiques relationnelles. En ce sens, nous ne pouvons échapper à une logique positive de cause à effet parfois difficile à concilier avec notre désir de comprendre plus globalement le phénomène du TB. Nous réalisons que nos ambitions étaient grandes et que cela a eu comme impact qu'une partie de la question de recherche n'a pas été approfondie, soit le lien entre la mise en œuvre des activités de TB et les dynamiques relationnelles de travail. Cet aspect représente donc une limite de notre recherche.



L'activité de TB durait moins de six heures, mais s'inscrivait dans un contexte de fin de semaine complète. Or, nous avons été présente seulement pour la durée de l'activité de six heures. Les entretiens postactivité nous ont cependant révélé que les moments libres de la fin de semaine sont très importants pour les participants et qu'ils ont un potentiel significatif d'affecter les relations interpersonnelles, au même titre que l'activité elle-même.

Un élément important à souligner, qui a pu avoir un impact sur la recherche, est la validité des tests sociométriques. Il a été difficile de transmettre le test aux personnes participantes à l'activité. Le plan établi à la base était de présenter la recherche le matin même avant de débiter avec les activités. Cependant, des contraintes logistiques n'ont pas permis la présentation de la recherche en face à face ni la collecte de données le jour même compte tenu de l'horaire serré des activités. C'est donc à trois jours de l'événement qu'il a été convenu d'envoyer le questionnaire sociométrique au gestionnaire, qui l'a, par la suite, transmis à ses employés. Le taux de réponse de 13 participants sur 15 reste très bon, mais dans des groupes de cette taille il reste préférable d'avoir un taux de réponse de 100 %.

Aucune présentation de la recherche ou de la chercheuse n'a été faite avant que les employés ne reçoivent un courriel de leur patron leur demandant de répondre à quatre questions évaluant leur degré de relations avec leurs collègues de travail. Cela a créé une situation ambiguë qui laissait place à l'interprétation et certains questionnements de la part des employés. Cela aurait pu être perçu comme une exigence patronale et les individus auraient pu se demander ce que le patron allait faire de ces résultats. De plus, ce court laps de temps pour répondre a pressé les employés à trouver quelques minutes sur les heures de bureau. La qualité du temps octroyé afin de répondre au questionnaire n'était probablement pas optimale.



Notre recherche exploratoire aura permis de recueillir une multitude de points de vue en regard de la position occupée par les acteurs dans un processus d'intervention organisationnel. Les nombreuses pistes ouvertes dans notre conclusion laissent place à diverses avenues futures pour de nouvelles recherches sur les activités de TB ou les interventions de CÉ.

Par ailleurs, notre intérêt personnel à faire cette recherche se fondait sur notre expérience d'animation d'activité de TB, longue d'une dizaine d'années. Il nous est donc apparu, au fil du parcours, ardu de nous détacher de notre action et notre pratique en vertu d'une recherche. Le « nous » de ce mémoire est un « nous » d'action plus près de notre personnalité et l'impossibilité de le mettre de côté a influencé plusieurs des choix effectués tout au long de la recherche. Néanmoins, la réalisation de cette recherche a jeté un nouvel éclairage sur nos pratiques et a ouvert de nouvelles perspectives susceptibles de renforcer nos compétences professionnelles notamment dans la manière de prendre en charge et de s'intéresser à la coopération au sein du système-client engagé dans le processus.

## ANNEXE A

### RÉPERTOIRE DES SERVICES DE TEAM BUILDING ANNONCÉS SUR LE WEB

No	Total	Sous-catégories	Nom de l'Entreprise	Mot clé de recherche	Lieu	Site web	Date de consultation
1	16	Team Building	Team building activities	Team Building	Canada	<a href="http://www.teambuildingactivities.ca/">http://www.teambuildingactivities.ca/</a>	10-mars-13
2		Team Building	Consolidaction	Team Building	Mtl	<a href="http://www.consolidaction.com">http://www.consolidaction.com</a>	07-mars-13
3		Team Building	Centre de Formation par l'Action	Team Building	Sherbrooke	<a href="http://www.cfa-inc.qc.ca/index.html">http://www.cfa-inc.qc.ca/index.html</a>	08-mars-13
4		Team Building	Agence Team building	Team Building	Mtl	<a href="http://www.agenceteambuilding.com/ateliers.php">http://www.agenceteambuilding.com/ateliers.php</a>	08-mars-13
5		Team Building	La tulippe	Team Building	Laval	<a href="http://www.latulippe.ca">http://www.latulippe.ca</a>	09-mars-13
6		Team Building	Outeractive experiences	Team Building	Mont Tremblant	<a href="http://outeractive.info/activites-de-teambuilding.php">outeractive.info/activites-de-teambuilding.php</a>	09-mars-13
7		Team Building	Corpo Aventures	Team Building	Cantons de l'est	<a href="http://www.corporate-adventure.com/_page/pour-un-team-building-unique-fr.php">http://www.corporate-adventure.com/_page/pour-un-team-building-unique-fr.php</a>	09-mars-13
8		Team Building	Team building Montreal	Team Building	Mtl	<a href="http://www.teambuildingmontreal.ca/?gclid=CIGE0d2-67UCFeRIOgod0DsAiQ">http://www.teambuildingmontreal.ca/?gclid=CIGE0d2-67UCFeRIOgod0DsAiQ</a>	09-mars-13
9		Team Building	Canadian Outback adventures and events	Team Building	BC, et Villes du CAD	<a href="http://www.canadianoutback.com/events/team-building-activities.php">http://www.canadianoutback.com/events/team-building-activities.php</a>	10-mars-13

10	Team Building	Team frontier	Team Building	Ontario	<a href="http://www.summittraining.com/programs/team-building-programs">http://www.summittraining.com/programs/team-building-programs</a>	10-mars-13
11	Team Building	Team Higher Ground	Team Building	BC, et Villes du CAD	<a href="http://www.teamhigherground.com/team-building/">http://www.teamhigherground.com/team-building/</a>	10-mars-13
12	Team Building	Toronto team building	Team Building	Toronto	<a href="http://www.torontoteambuilding.com">http://www.torontoteambuilding.com</a>	11-mars-13
13	Team Building	Team Building solutions	Team Building	Canada	<a href="http://www.teambuildingsolutions.co.uk/Default.aspx?pagename=Indoor-Team-Building-Activities">http://www.teambuildingsolutions.co.uk/Default.aspx?pagename=Indoor-Team-Building-Activities</a>	11-mars-13
14	Team Building	Conundrumadventures	Team Building	Toronto	<a href="http://www.conundrumadventures.com/index.html">http://www.conundrumadventures.com/index.html</a>	11-mars-13
15	Team Building	Improcible	Team Building	450	<a href="http://www.improcible.ca/">http://www.improcible.ca/</a>	11-mars-13
16	Team Building	The Go game	Team Building	USA-CAD	<a href="http://thegogame.com/team_building">http://thegogame.com/team_building</a>	14-mars-13
17	Team Building	The team building magician	Team Building	Ontario	<a href="http://www.theteambuildingmagician.com/HOME.html">http://www.theteambuildingmagician.com/HOME.html</a>	14-mars-13
18	Ressources humaines	Spiralis	consolidation d'équipe	?	<a href="http://spiralis.ca/fr/2011/01/consolidation-dequipe/">http://spiralis.ca/fr/2011/01/consolidation-dequipe/</a>	03-avr-13
19	Ressources humaines	Adventure Associates	Team Building	USA	<a href="http://www.adventureassoc.com/?gclid=CMSoi9mVpbUCFQ-f4AodJCIA3A">http://www.adventureassoc.com/?gclid=CMSoi9mVpbUCFQ-f4AodJCIA3A</a>	09-mars-13
20	Ressources humaines	Fellice	consolidation d'équipe	Laval	<a href="http://www.fellice.com/consolidation.html">http://www.fellice.com/consolidation.html</a>	03-avr-13
21	Ressources humaines	Relais Expert Conseil	consolidation d'équipe	Montréal	<a href="http://www.relaisexpert-conseil.com/consolidation-dequipe-2.html">http://www.relaisexpert-conseil.com/consolidation-dequipe-2.html</a>	03-avr-13
22	Ressources humaines	Aliter concept	consolidation d'équipe	Repentigny	<a href="http://www.aliterconcept.com/consolidation-dequipe-teambuilding">http://www.aliterconcept.com/consolidation-dequipe-teambuilding</a>	03-avr-13

23	Ressources humaines	SPB psychologie organisationnelle	consolidation d'équipe	Mtl et international	<a href="http://www.spb.ca/fr/nos-solutions/performance-et-efficacite-organisationnelle/spb-alignement-consolidation-equipe">http://www.spb.ca/fr/nos-solutions/performance-et-efficacite-organisationnelle/spb-alignement-consolidation-equipe</a>	03-avr-13
24	Ressources humaines	Groupe conseil ma gestion inc.	consolidation d'équipe	St-Bruno	<a href="http://magestioninc.com/www/services/transformer-vos-competences-relationnelles/consolidation-dequipe/">http://magestioninc.com/www/services/transformer-vos-competences-relationnelles/consolidation-dequipe/</a>	03-avr-13
25	Ressources humaines	AND ressources humaines	consolidation d'équipe	Lanaudière	<a href="http://www.adnrh.ca/ressources-humaines/rh-ressources-humaines-developpement/rh-ressources-humaines-equipe">http://www.adnrh.ca/ressources-humaines/rh-ressources-humaines-developpement/rh-ressources-humaines-equipe</a>	03-avr-13
26	Ressources humaines	Creacor performances d'équipe	consolidation d'équipe	Montréal	<a href="http://www.creacor.com/services/consolidation-dequipe">http://www.creacor.com/services/consolidation-dequipe</a>	03-avr-13
27	Ressources humaines	Lafond	consolidation d'équipe	4 filières au Qc	<a href="http://www.lafond.ca/">http://www.lafond.ca/</a>	14-mars-13
28	Animation	Activac	Team Building	St-Sauveur	<a href="http://www.activac.ca/services_entreprises.php">http://www.activac.ca/services_entreprises.php</a>	10-mars-13
29	Animation	Evenemenciel	Team Building	Montréal	<a href="http://evenementciel.ca/">http://evenementciel.ca/</a>	11-mars-13
30	Animation	Organijeu	Team Building	Montréal	<a href="http://organijeu.com/fr">http://organijeu.com/fr</a>	11-mars-13
31	Sur mesure	Événements Johanne Leblanc	Team Building	Laval	<a href="http://www.johanneleblanc.com/129-team-building">http://www.johanneleblanc.com/129-team-building</a>	09-mars-13
32	Sur mesure	Les événements André Auger	Team Building	au Qc	<a href="http://www.andreauger.com/fr/consolidation-equipe-travail-quebec">http://www.andreauger.com/fr/consolidation-equipe-travail-quebec</a>	09-mars-13
33	Sur mesure	The main event fun game inc.	Team Building	Ontario	<a href="http://maineventfun.com/corporate.html">http://maineventfun.com/corporate.html</a>	11-mars-13
34	Sur mesure	Gaumont et Lemire	Team Building	Ste-Julie	<a href="http://gaumontetlemire.com/formation.html">http://gaumontetlemire.com/formation.html</a>	11-mars-13
35	Sur mesure	Viva prod	Team Building	Île des sœurs	<a href="http://www.vivaprod.ca/index.html">http://www.vivaprod.ca/index.html</a>	11-mars-13



36		Sur mesure	Animation concept	Team Building	Ville de Québec	<a href="http://animationconcept.com/">http://animationconcept.com/</a>	14-mars-13
37		Musique	Samajam	Team Building	Montréal	<a href="http://samajam.com/index1.php?page=entreprise">http://samajam.com/index1.php?page=entreprise</a>	10-mars-13
38		Musique	Drum café	Team Building	Tous les continents	<a href="http://drumcafe.ca/">http://drumcafe.ca/</a>	11-mars-13
39	5	Peinture	Centre des arts visuels	Team Building	Montréal	<a href="http://www.visualartscentre.ca/visual-arts-centre/corporate-team-building-workshops/">http://www.visualartscentre.ca/visual-arts-centre/corporate-team-building-workshops/</a>	10-mars-13
40		Peinture	Raw Canvas	Team Building	Vancouver	<a href="http://www.rawcanvas.com/team-building-vancouver/">http://www.rawcanvas.com/team-building-vancouver/</a>	11-mars-13
41		Peinture	Patrick Gautier caricaturiste	consolidation d'équipe	Montréal	<a href="http://www.patrickgauthiercaricaturiste.com/services/consolidation-dequipe">http://www.patrickgauthiercaricaturiste.com/services/consolidation-dequipe</a>	03-avr-13
42		Hotel	Deer hurst resort	Team Building	Ontario	<a href="http://www.deerhurstresort.com/teambuilding">http://www.deerhurstresort.com/teambuilding</a>	14-mars-13
43		Hotel	Le Grand Lodge Tremblant	consolidation d'équipe	Tremblant	<a href="http://www.legrandlodge.com/fr/reunions-et-evenements/consolidation-dequipe.html">http://www.legrandlodge.com/fr/reunions-et-evenements/consolidation-dequipe.html</a>	03-avr-13
44	5	Ville	Ville de Tremblant	Team Building	Tremblant	<a href="http://www.tremblant.ca/fr/planifiez-votre-visite/groupe/activite/C3%A9s-et-mobilisateurs-de-groupe/activite/C3%A9s-de-mobilisation.aspx">http://www.tremblant.ca/fr/planifiez-votre-visite/groupe/activite/C3%A9s-et-mobilisateurs-de-groupe/activite/C3%A9s-de-mobilisation.aspx</a>	10-mars-13
45		Ville	Team building ville de Laval	consolidation d'équipe	Laval	<a href="http://www.tourismelaval.com/en/meeting-planners/activities-unique-places/products/team-building">http://www.tourismelaval.com/en/meeting-planners/activities-unique-places/products/team-building</a>	03-avr-13
46		Ville	Tourisme des moulins	consolidation d'équipe	Terrebonne	<a href="http://www.tourismedesmoulins.com/fr/index.jsp?p=132">http://www.tourismedesmoulins.com/fr/index.jsp?p=132</a>	03-avr-13
47		Canot-Rafting	Centre d'aventure Mattawin	consolidation d'équipe	Trois-Rives	<a href="http://www.centredaventuremattawin.com/corporatif/consolidation_equipe.php">http://www.centredaventuremattawin.com/corporatif/consolidation_equipe.php</a>	03-avr-13
48	3	Cheval	Ferme du Joual Vair	Team Building	Bécancourt	<a href="http://fermedujoualvair.com/fr/activites-corporatives.html">http://fermedujoualvair.com/fr/activites-corporatives.html</a>	10-mars-13
49		Escalade	Allez up	consolidation d'équipe	Montréal	<a href="http://allezup.com/fr/visites-de-groupes/team-building/">http://allezup.com/fr/visites-de-groupes/team-building/</a>	03-avr-13

50	1	Université	Omada team building	Team Building	Vancouver	<a href="http://www.twu.ca/sites/omada-teambuilding/">http://www.twu.ca/sites/omada-teambuilding/</a>	14-mars-13
----	---	------------	---------------------	---------------	-----------	---	------------

## ANNEXE B

### COMPILATION DE LA LITTÉRATURE DISPONIBLE SUR LE TEAM BUILDING

Total	Catégorie	Titre	Année	Auteur	Formation/Carrière	Date de consultation
8	Recherche	Une équipe du tonnerre : découvrez le processus de consolidation d'équipes de travail	2002	Ghislaine Labelle	Consultante en efficacité organisationnelle et spécialisée dans la consolidation d'équipe, gestion de changement majeur en entreprise	6 aout 2013
	Recherche	Small Group and Team Communication	2011	Thomas E. Harris John C. Sherblom		7 aout 2013
	Recherche	Team Building	1994	William G Dyer	Éducateur, PHD sociologie, étude des dynamiques de groupe et des changements organisationnels, consultant,	7 aout 2013
	Recherche	Team building	1988	W. Brendan Reddy (éditeur) Plusieurs auteurs de ce livre, dont une grande majorité sont PHD	Groupes de professeur et consultants en changement organisationnel, ressources humaines	8 aout 2013
	Recherche	La cohésion des équipes, pratique du team building	2012	Pierre Cauvin	PHD sciences sociales. Consultant en développement organisationnel et personnel	8 aout 2013
	Recherche	Culture d'équipe, team building	1987	Robert R. Blake Jane S Mouton Robert L. Allen	PHD psychologie industrielle/ PHD psychologie industrielle/ Consultant senior	8 aout 2013

12	Recherche	Team building for project managers	1990	Linn C. Stuckenbruck David Marshall	Professeur associé Université système gestion / Analyste financier à la gestion	14 aout 2013
	Recherche	Team building proven strategies for improving team performance	2013	W. Dyer Jr. William G. Dyer Jeffrey H. Dyer	Doyen de Marriott School of Management and founder of the Department of Organizational Behavior at Brigham Young University Professor of Entrepreneurship and the academic director of the Center for Economic Self-Reliance in the Marriott School of Management at Brigham Young University. Professor of Strategy at the Marriott School	10-sept
	Essai	Building successful TEAMS	2006	Bill Butterworth	Enseignant collège, consultant devient conférencier et motivateur de foules	6 aout 2013
	Essai	Instant Team Building	2006	Bradley J. Sugars	Entrepreneur, auteur et coach d'entreprise	6 aout 2013
	Essai	Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Teams for Increased Engagement, Productivity, and Results	2011	Thomas A. Kayser	Président d'une firme de consultation de ressources humaines, expert en changement organisationnel, facilitation de groupe, team building et coach exécutif	7 aout 2013
	Essai	Comment favoriser le travail d'équipe	2011	Alain Samson	Coach, conférencier, a un MBA et diplômé du Authentic Happiness Coaching program	7 aout 2013
	Essai	Coaching d'équipe: outils et pratiques	2007	Michel Giffard Michel Moral	HEC, coach et superviseur de coaches /Psychologue clinicien, coach, formateur et superviseur des coaches	8 aout 2013
	Essai	Comment bâtir une équipe gagnante : l'invisible code d'honneur qui fait de gens ordinaires une équipe championne	2007	Blair Singer	Facilitateur de changement personnel et organisationnel, entraîneur et conférencier	8 aout 2013
	Essai	Les responsables porteurs de sens culture et pratique du coaching et du team-building	1992	Vincent Lenhardt	HEC, MBA, PHD, fondateur institut Transformance, cabinet spécialisé en coaching et team building, développement organisationnel	8 aout 2013
	Essai	Team building : fédérer une équipe : former, déléguer, communiquer, fixer des objectifs et plus encore	2008	Arthur R. Pell	PHD management, coach et relations humaines, conférencier sur la gestion des ressources humaines Enseignant et directeur du personnel	8 aout 2013
	Essai	Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective	2009	Roger Mucchielli	Auteur, philosophe, psychologue	8 aout 2013

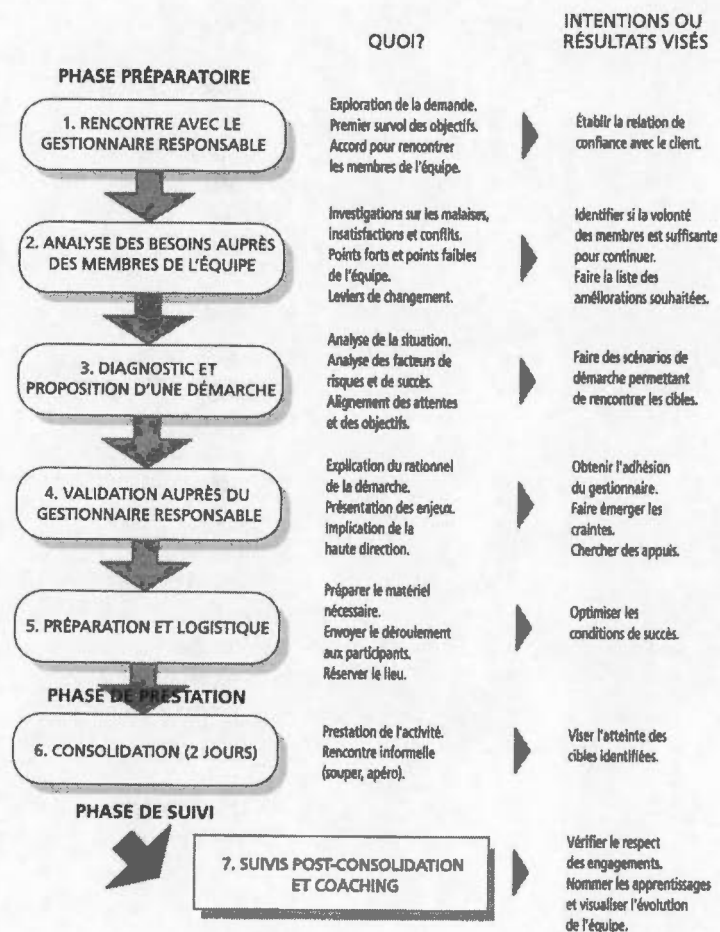


	Essai	Coaching d'équipe	2003	Alain Cardon	Consultant et coach, travaille à l'Institut Transformance	8 aout 2013
	Essai	La dynamique des équipes	2005	Olivier Devillard	Consultant et psychosociologue, enseigne coaching d'équipes, accompagnement équipes d'entreprise	8 aout 2013
	Essai	Savoir innover en équipe : un guide pour développer votre organisation par la collaboration générative	2007	Sébastien Beaulieu Luc-Antoine Malo	Psychologue, coach PNL et formateur / Travailleur social, coach professionnel, enseignant PNL	14 aout 2013
12	Guide pratique	Team building : an exercise in leadership	2003	Barb Wingfield Robert B. Maddux	Auteure, conférencière et consultante (garder les employés) / Post partum - conférencier, auteur, consultant pour gestionnaires	6 aout 2013
	Guide pratique	The Big Book of Team-Motivating Games: Spirit-Building, Problem-Solving and Communication Games for Every Group	2010	Mary Scannell Edward E. Scannell	Directrice de séminaire, formatrice, consultante / Conférencier, coach, auteur de livres et d'articles	6 aout 2013
	Guide pratique	The big book of virtual teambuilding games : quick, effective activities to build communication, trust and collaboration from anywhere!	2012	Mary Scannell Micheal Abrams Mike Mulvihill	Directrice de séminaire, formatrice, consultante / Facilitateur de leadership, travaille avec les équipes virtuelles, consultant, conférencier / Propriétaire d'une entreprise de team building POSSIBILITEAMS	7 aout 2013
	Guide pratique	The Book of Road-Tested Activities	2011	Elaine Biech éditeur Livre écrit par plusieurs auteurs-consultant différent à chaque chapitre	Présidente d'une firme de développement organisationnel qui vient en aide aux changements dans les organisations	7 aout 2013
	Guide pratique	Team building workshop	2001	Vivette Payne	Consultante et auteur qui se spécialise dans les organisations, les équipes et le développement personnel	7 aout 2013
	Guide pratique	Improving work groups	1979	Dave Francis Don Young	Consultant d'une firme de gestion développement personnel et organisationnel / Spécialiste en formation, relations de travail	7 aout 2013
	Guide pratique	The power of team building using ropes techniques	1992	Harrison Snow		8 aout 2013
	Guide pratique	The encyclopedia of team building activities	1991	Plusieurs auteurs Univeristy Associates		8 aout 2013

Guide pratique	Team-building activities for every group	1999	Alanna Jones		8 aout 2013
Guide pratique	More team building challenges	1995	Daniel W. Midura Donald R. Glover	Prof d'éduc/ Prof d'éduc	8 aout 2013
Guide pratique	Adapted games & activities : from tag to team building	2004	Pattie Rousse	Prof d'éduc	8 aout 2013
Guide pratique	Essentials of team building : principles and practices	2005	Daniel W. Midura Donald R. Glover	Prof d'éduc/ Prof d'éduc	8 aout 2013

## ANNEXE C

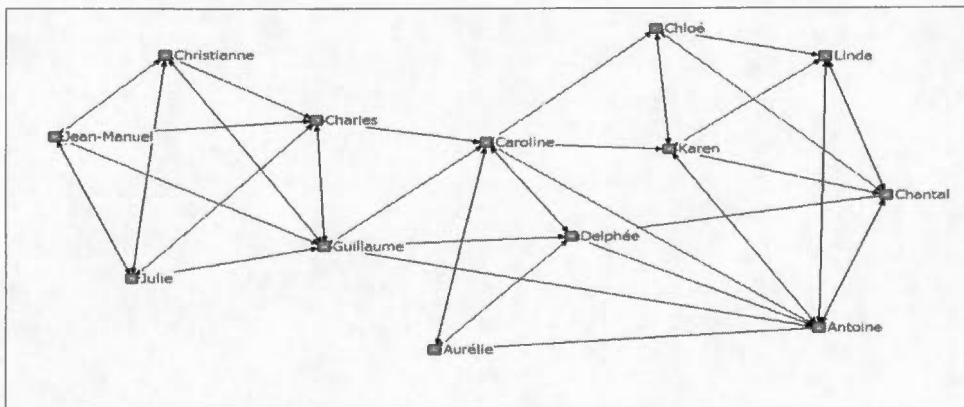
### MODÈLE D'INTERVENTION (LABELLE, 2001)



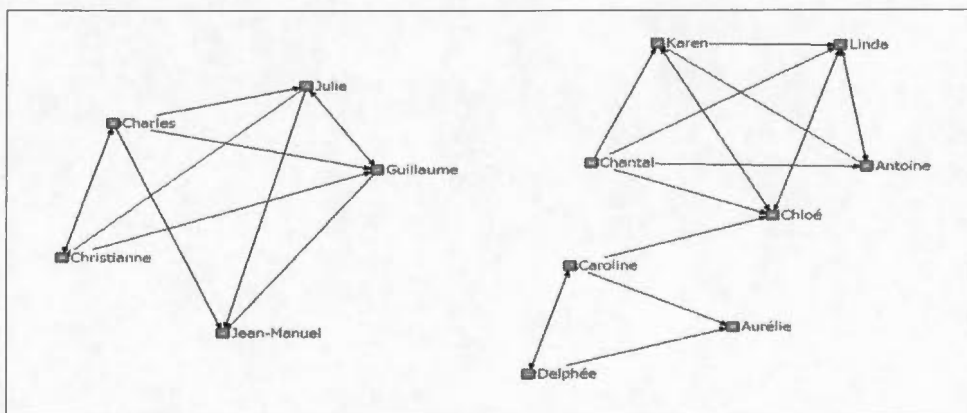
## ANNEXE D

### DIAGRAMMES SOCIOMÉTRIQUES

La première question : « Je lui parle dans le contexte du travail »



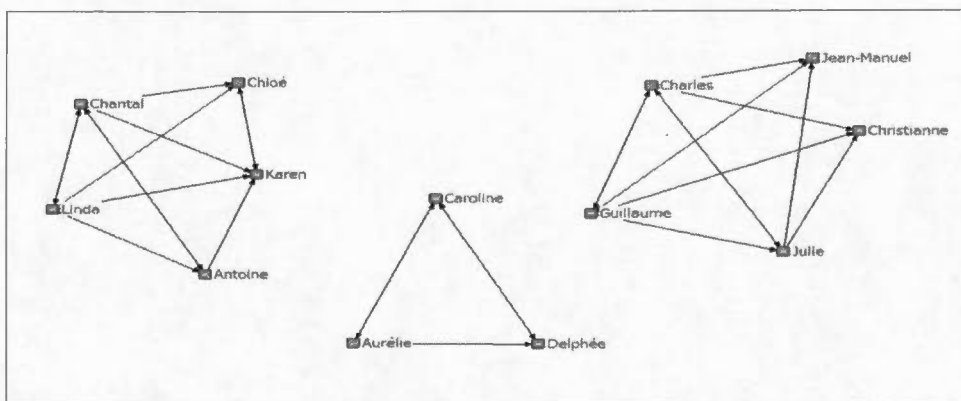
Question 1, avant l'activité de TB



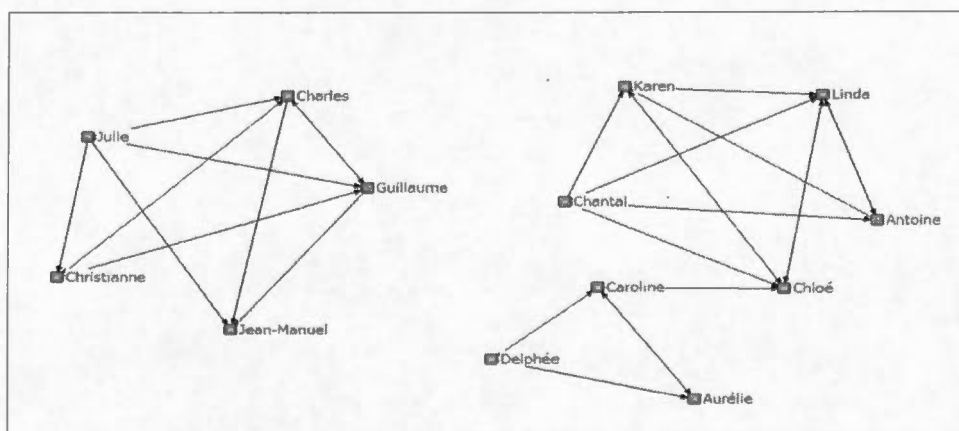
Question 1, après l'activité de TB



Deuxième question : « Je le (la) consulte lorsque j'ai des questions relatives au travail? »

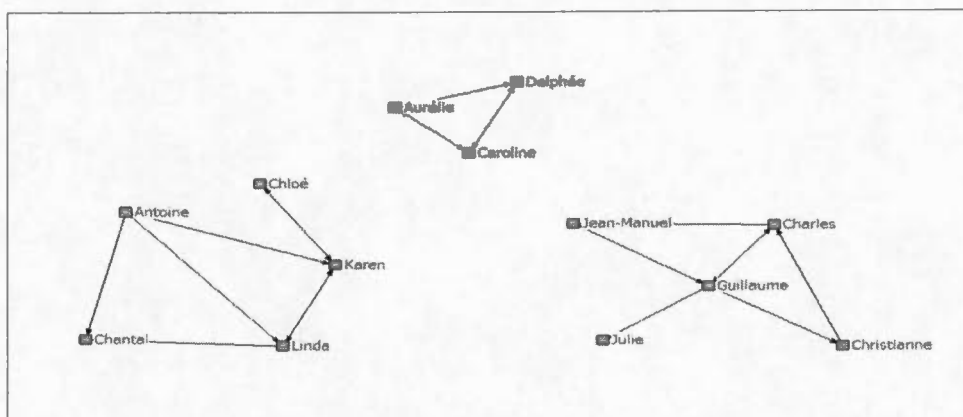


Question 2, avant l'activité de TB

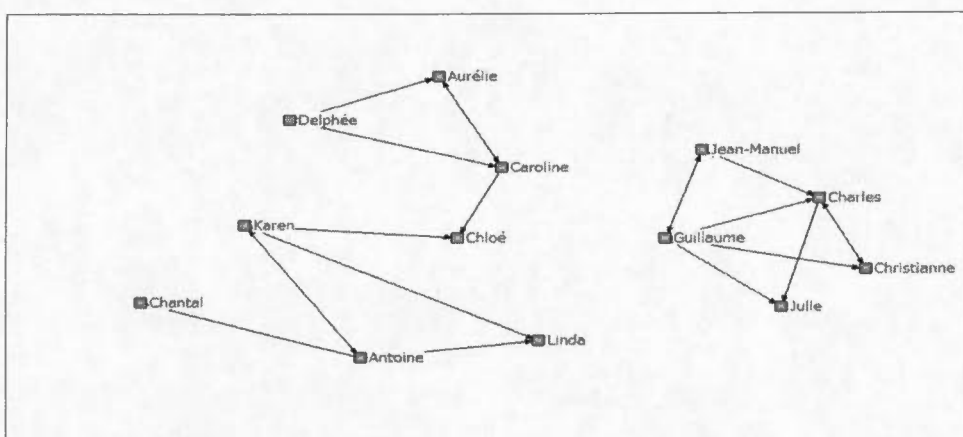


Question 2, après l'activité de TB

Troisième question : « Je le (la) consulte lorsque j'ai des préoccupations personnelles? »

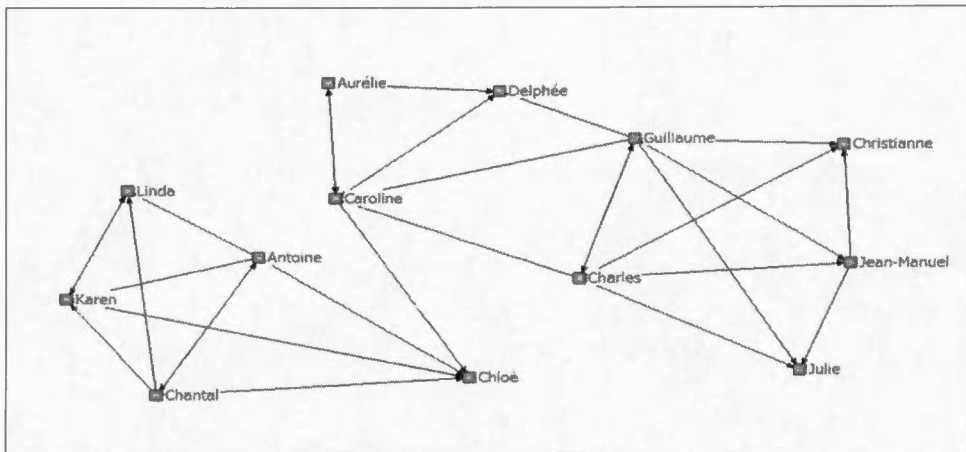


Question 3, avant l'activité de TB

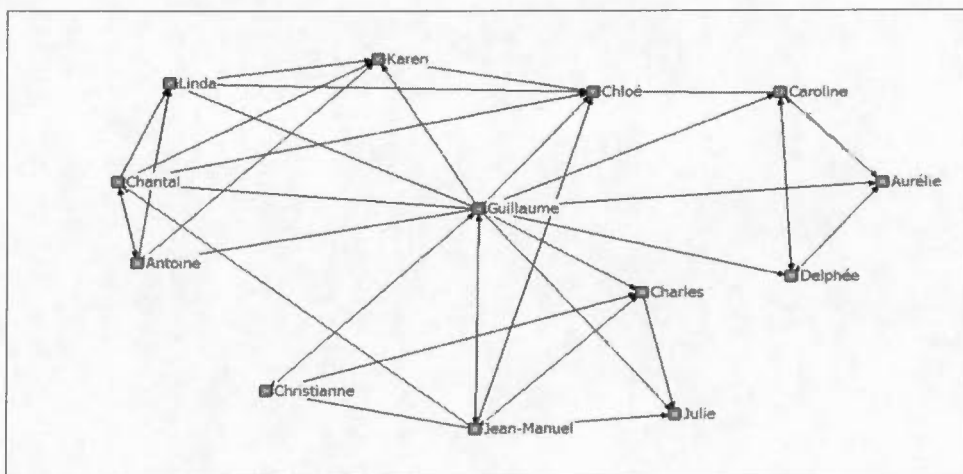


Question 3, après l'activité de TB

Quatrième question : « Je le (la) considère comme mon ami(e) ? »



Question 4, avant l'activité de TB



Question 4, après l'activité de TB

## APPENDICE A

### GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES FIRMES EN TB

#### Préambule

Accueil et présentation de la chercheure.

Je suis candidate à la maîtrise en communication à l'UQAM et je m'intéresse au TB. J'ai vu que votre entreprise affichait ses services sur internet et j'aimerais vous poser quelques questions. Je prévois qu'il faut environ trente minutes pour notre échange.

L'objectif de ma recherche est de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les activités de TB. Bien que j'aie des questions à vous poser, mon intention est que vous vous exprimiez le plus librement possible. Il se peut que je vous pose des questions pour préciser votre pensée ou que je vous guide pour que nous puissions respecter le temps alloué.

Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cette étude, la confidentialité des données ou son objectif? Êtes-vous prêt (e) à commencer?



Questions principales	Questions secondaires	Question de relance
Qu'est-ce qui vous a amené au TB?	Aviez-vous une formation particulière?	
Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la taille? Combien y travaillent?</li> <li>- Comment le travail est-il réparti?</li> <li>- Quel est le profil des personnes que vous êtes allé chercher?</li> </ul>	
Quel est la demande ou le besoin le plus souvent exprimé par les entreprises qui vous contactent?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comment repérez-vous celles qui sauront le mieux bénéficier de vos services?</li> <li>-Quelles informations de l'entreprise avez-vous besoin afin de planifier l'activité?</li> </ul>	
Depuis tantôt nous parlons de TB, donc je me demandais c'est quoi pour vous?		
J'aimerais prendre contact avec des entreprises pour la suite.	Avez-vous des clients qui prévoient des activités bientôt qui seraient susceptibles d'accepter de participer à mon projet de recherche, entretiens et observation? Merci de votre partage...	

Fermeture :  
 Merci de votre temps et votre ouverture.

## APPENDICE B

### GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ENTREPRISES CLIENTES

#### Préambule

Accueil et présentation de la chercheure.

Avez-vous des questions sur le formulaire de consentement dont vous venez de prendre connaissance? Notez que votre consentement écrit est essentiel pour débiter l'entrevue.

Il faut prévoir environ 45 minutes pour compléter la rencontre. L'objectif de ma recherche est de mieux comprendre dans quel contexte votre organisation choisie d'organiser des activités de TB

Vous êtes interviewé parce que vous contribuez à l'organisation d'une activité de TB qui doit avoir lieu (date). Notre intention est que vous vous exprimiez librement. Nous pouvons également vous guider davantage par la formulation des questions visant à structurer votre pensée ou à mieux respecter le temps alloué.

Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cette étude, la confidentialité des données ou son objectif?

Êtes-vous prêt(e) à commencer?

Questions principales	Questions secondaires	Question de relance
<i>Entretien en amont</i>		
Expliquez-moi comment vous en êtes venu dans vos tâches à avoir cette responsabilité d'organiser du TB?		
Comment décide-t-on que l'on a besoin d'une activité de TB?	Qui sont les acteurs à l'origine de l'activité?	
En général avez-vous des contacts avec différentes firmes?		
Concernant l'activité prévue à X date : Parlez-moi de ce projet ... (faire silence) (reformulation possible : Comment le projet de cette activité est né et s'est organisé?)	Avez-vous des objectifs précis? Quelles sont vos attentes? Comment avez-vous procédé pour choisir cette activité-là en particulier?	Quel est l'évènement déclencheur de cette activité? Est-ce qu'elle découle d'une demande, d'une offre ou d'une obligation? Comment l'activité est-elle en adéquation avec les besoins exprimés dans votre milieu de travail?
Ensuite j'ai une petite question générale, si vous aviez à expliquer à quelqu'un ce que c'est que le TB comment vous l'expliqueriez? Dans vos mots?		Avant de travailler dans cette entreprise, aviez-vous une idée différente du TB? Votre idée du TB a-t-elle changé au fil du temps?
Y a-t-il autre chose par rapport au TB dans votre organisation? Est-ce que ça vous fait penser à autre chose en lien avec ça?		

Questions principales	Questions secondaires	Question de relance
<i>Entretien en aval</i>		
Suite à l'activité pourriez-vous dire que vous êtes satisfait de façon générale de votre journée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quels éléments êtes-vous satisfaits?</li> <li>- Vos attentes sont-elles comblées?</li> <li>- Avez-vous trouvé que certaines choses étaient différentes à vos attentes ou prévisions?</li> </ul>	
Pourriez-vous dire que vous êtes satisfait des résultats?	Auriez-vous aimé avoir plus de résultats? Cela correspond-t-il à vos attentes?	
Comparativement aux autres années y-a-t-il des choses qui se sont mieux déroulées? Ou pire? À améliorer?	Avant votre arrivée dans l'organisation savez-vous s'il y avait des activités de TB d'organiser?	En quoi elles consistaient?
Prévoyiez-vous refaire des activités avec cette firme en TB?	<p>Comment avez-vous trouvé le travail de cette firme?</p> <p>Si c'était à refaire, aimeriez-vous changer quelque chose?</p> <p>Referiez-vous ce genre d'activité?</p> <p>Référez-vous cette firme à d'autres entreprises?</p>	
À quel moment votre rôle prend fin dans le processus?	Quel genre de bilan pourriez-vous en faire?	
Avez-vous constaté un changement suite à l'activité?	Que voyez-vous de différent?	Comment pensez-vous que ces résultats vont continuer dans le temps?



Vous m'avez dit avoir participé à des activités de TB lorsque vous étiez un employé... Comment votre vision a-t-elle changé entre la personne qui participe et celle qui l'organise?	Aviez-vous à l'époque l'impression que l'on attendait quelque chose de vous? Avez-vous l'impression d'avoir des attentes différentes maintenant que vous êtes le gestionnaire?	
--	---	--

Fermeture :

Certaines questions vous viennent?

Merci de votre temps et votre ouverture.

## APPENDICE C

### GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PERSONNES PARTICIPANTES

#### Préambule

Accueil et présentation de la chercheure, en rappelant que nous les avons observés.

Avez-vous des questions sur le formulaire de consentement dont vous venez de prendre connaissance? Notez que votre consentement écrit est essentiel pour débiter l'entrevue.

Il faut prévoir environ 45 minutes pour compléter la rencontre. L'objectif de ma recherche est de mieux comprendre comment vous percevez l'activité de TB à laquelle vous avez participé.

Vous êtes interviewé parce que vous avez participé à une activité de TB. Notre intention est que vous vous exprimiez librement. Nous pouvons également vous guider davantage par la formulation des questions visant à structurer votre pensée ou à mieux respecter le temps alloué.

Avant de commencer, avez-vous des questions concernant cette étude, la confidentialité des données ou son objectif?

Êtes-vous prêt(e) à commencer?

Questions principales	Questions secondaires
Comment avez-vous aimé l'activité de TB?	Avez-vous souvenir de moments plus marquants?
Quel a été votre moment préféré de l'activité? Pourquoi?	Quel a été votre moment préféré de la fin de semaine? Pourquoi?
Quel a été le moment que vous avez le moins aimé de l'activité? Pourquoi?	Quel a été le moment que vous avez le moins aimé de la fin de semaine? Pourquoi?
Quelles étaient vos attentes envers l'activité?	Celles-ci ont-elles été atteintes? Et vis-à-vis la fin de semaine?
Vous rappelez-vous dans quel état d'esprit vous étiez au moment de l'activité? (le jour même ou dans les jours qui l'ont précédé)	Comment l'activité a-t-elle joué sur cet état d'esprit?
Avez-vous été impliqué d'une quelconque façon dans la planification de l'activité?	Comment pensez-vous que cette activité en particulier avait été sélectionnée? Comment vous avait-on prévenu de l'activité? Selon vous qui a décidé de l'activité (rôles formels et informels)? Pensez-vous que vos attentes auraient été différentes si vous vous étiez impliqués dans la mise en place de celle-ci?
Pensez-vous que cette activité a changé quelque chose dans votre milieu de travail?	En regard des besoins perçus par vous ou indépendamment de ces besoins (prévention vs réparation)
Comment parlez-vous de l'activité entre collègues depuis?	À quoi cette activité fait-elle référence pour votre équipe?

Si vous aviez eu le choix de l'activité, qu'auriez-vous choisi?	Croyez-vous que cette activité – ou une autre activité de TB- serait à refaire? Changeriez-vous quelque chose à cette activité si vous deviez l'organiser? Est-ce que cette activité est suffisante pour assurer la mobilisation ou le dynamisme de votre équipe? Comment votre perception de votre place dans l'équipe ou dans l'organisation a-t-elle changé depuis l'activité?
---	--

Fermeture :

Que retenez-vous de l'échange que nous venons d'avoir?

Certaines questions vous viennent?

Merci de votre temps et votre ouverture.



## APPENDICE D

### GRILLE D'OBSERVATION

		Accueil	Brise- Glace	Activité 1	Dîner	Activité 1	Présentation	Activité 2	Fin des activités TB
		9h30	10h	10h30	12h- 13h	13h-14h	14h	15h	15h30
Contacts	QUI avec QUI								
Communications	QUOI COMMENT  -Échange -Dynamique -Interaction								
Territoire	SPATIOTEMPOREL  -Proximité physique -Posture physique								

## APPENDICE E

### QUESTIONNAIRE SOCIOMÉTRIQUE VERS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES ACTIVITÉS DE TEAM BUILDING

---

La recherche à laquelle vous allez participer vise à mieux comprendre l'impact des activités de Team Building sur les relations interpersonnelles au travail. Cette recherche est menée par Janick Raymond, étudiante à la maîtrise en communication de l'UQAM, sous la direction de Chantal Aourousseau, professeure du Département de communication sociales et publiques de la Faculté de communication.

Votre participation consiste à répondre à un bref questionnaire d'une durée d'environ dix minutes, avant la tenue de l'activité de Team Building à laquelle vous participerez le 4 octobre. Vous devrez à nouveau répondre à ce même questionnaire environ 2 semaines à la suite de l'activité de Team Building.

Votre participation à cette recherche est strictement confidentielle et nous ne conserverons pas votre nom dans nos bases de données lorsque la recherche sera terminée. Il ne sera pas non plus mentionné dans les textes et les communications scientifiques.

Pour être en mesure d'analyser adéquatement le questionnaire, vous devrez nous donner votre prénom. Nous serons, ma directrice de recherche et moi-même, les seules personnes à avoir accès à ces données. Ce questionnaire doit être complété avant vendredi le 3 octobre à 17h.

Assurez-vous d'enregistrer le document sur votre ordinateur avant de le remplir. Une fois complété, merci de me le faire parvenir directement à l'adresse courriel suivante : [janickraymond@gmail.com](mailto:janickraymond@gmail.com)

Finalement, n'oubliez pas de le supprimer de votre ordinateur une fois envoyé.

Je vous remercie sincèrement de votre participation.

Janick Raymond  
Étudiante à la maîtrise en communication  
[janickraymond@gmail.com](mailto:janickraymond@gmail.com)

---

### QUESTIONNAIRE SOCIOMÉTRIQUE

A- Votre prénom : \_\_\_\_\_

B- Vous êtes :           (1) Femme ☐   (2) Homme ☐

C- Quel est votre groupe d'âge :

- (1) Moins de 20 ans           ☐
- (2) 21 à 30 ans               ☐
- (3) 31 à 40 ans               ☐
- (4) 41 à 50 ans               ☐
- (5) 51 ans et plus           ☐

D- Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise?

- (1) Moins d'un mois           ☐
- (2) 1 à 3 mois                 ☐
- (3) 4 à 6 mois                 ☐
- (4) 7 à 11 mois               ☐
- (5) 1 an à 3 ans               ☐
- (6) 3 ans et plus              ☐

E- Jusqu'à maintenant avec l'entreprise, j'ai participé à des activités de Team Building

*(Votre réponse ne doit pas tenir compte de l'activité du 4 octobre)*

- (1) Jamais                       ☐
- (2) 1 fois                       ☐
- (3) 2 fois                       ☐
- (4) 3 fois                       ☐
- (5) 4 fois et plus              ☐

### PROCÉDURES POUR LA SUITE DU QUESTIONNAIRE

Vous avez 4 questions à répondre et pour chacun de vos collègues, indiquez le pointage que vous lui attribuez sur chaque item du questionnaire. Vous pouvez attribuer le même score à plus d'un collègue.

0 : Pas du tout\*

- 1 : Très peu
- 2 : Peu
- 3 : Parfois
- 4 : Souvent
- 5 : Tout le temps

\*Lorsqu'il s'agit de votre nom, SVP attribuez la valeur 0

**(1) Je lui parle dans le contexte du travail...**

- 0 : Pas du tout\*
- 1 : Très peu
- 2 : Peu
- 3 : Parfois
- 4 : Souvent
- 5 : Tout le temps

\*Lorsqu'il s'agit de votre nom, SVP attribuez la valeur 0

**Prénom personne participante**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

**Prénom personne participante**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

**(2) Je le (la) consulte lorsque j'ai des questions relatives au travail?**

- 0 : Pas du tout\*
- 1 : Très peu
- 2 : Peu
- 3 : Parfois



4 : Souvent

5 : Tout le temps

\*Lorsqu'il s'agit de votre nom, SVP attribuez la valeur 0

Prénom personne participante

	0	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

Prénom personne participante

	0	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

(3) Je le (la) consulte lorsque j'ai des préoccupations personnelles?

0 : Pas du tout\*

1 : Très peu

2 : Peu

3 : Parfois

4 : Souvent

5 : Tout le temps

\*Lorsqu'il s'agit de votre nom, SVP attribuez la valeur 0

Prénom personne participante

	0	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

Prénom personne participante

	0	1	2	3	4	5	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps

(4) Je le (la) considère comme mon ami(e) ?

<p>0 : Pas du tout*</p> <p>1 : Très peu</p> <p>2 : Peu</p> <p>3 : Parfois</p> <p>4 : Souvent</p> <p>5 : Tout le temps</p> <p>*Lorsqu'il s'agit de votre nom, SVP attribuez la valeur 0</p>																							
<p><b>Prénom personne participante</b></p> <table> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pas du tout</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tout le temps</td> </tr> </table>									0	1	2	3	4	5		Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps
	0	1	2	3	4	5																	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps																
<p><b>Prénom personne participante</b></p> <table> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pas du tout</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tout le temps</td> </tr> </table>									0	1	2	3	4	5		Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps
	0	1	2	3	4	5																	
Pas du tout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tout le temps																

Merci de votre participation.

## APPENDICE F

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Bonjour,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à mieux comprendre le processus de mise en place des activités de Team Building auprès des équipes dans les organisations ainsi que liens perçus entre ces activités et les dynamiques relationnelles au sein des équipes. Elle est menée par Janick Raymond, étudiante à la maîtrise en communication de l'UQAM, sous la direction de Chantal Auroousseau, professeure du Département de communication sociales et publiques de la Faculté de communication.

Votre participation consiste à prendre part à une entrevue d'une durée d'environ trente minutes qui se tiendra à la suite de l'activité de Team Building à laquelle vous avez participé.

Votre participation à cette recherche est strictement confidentielle et nous ne conserverons pas votre nom dans nos bases de données lorsque la recherche sera terminée. Il ne sera pas non plus mentionné dans les textes et les communications scientifiques.

La chercheuse ainsi que la directrice de recherche demeureront disponibles pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

Janick Raymond  
Étudiante à la maîtrise en communication de l'UQAM  
438-888-8552  
janickraymond@gmail.com

*Direction de recherche :*

Chantal Auroousseau

Professeure, département de communication sociale et publique,

Faculté de communication, UQAM,

Tél : 514-987-3000 poste 3858

auroousseau.chantal@uqam.ca

Si vous le souhaitez, nous vous ferons parvenir un rapport des résultats de la recherche.

## Consentement :

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède.

Nom (lettres moulées): \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer.

Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

Je souhaite être informé des résultats de la recherche : OUI ☐ NON ☐

Courriel : \_\_\_\_\_



## BIBLIOGRAPHIE

Anzieu, Didier. Dynamique de groupe. Dans Encyclopedia Universalis. Paris En ligne. <<http://www.universalisedu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedia/dynamique-de-groupe>>, (consulté le 2 février 2014).

Armstrong, T. R. et Piotrowski, C. (2004). « The research literature in organization development: Recent trends and current directions ». *Organization Development Journal*. 22(2), A 55.

Bagshaw, D., Lepp, M., et Zorn, C. R. (2007). « International research collaboration: Building teams and managing conflicts ». *Conflict Resolution Quarterly*, 24(4), 433-446.

Baldwin, T.T., Boomer, W.H., et Rubin, R.S. (2008). *Developing management skills: What great managers know and do*. Boston: McGraw-Hill.

Baribeau, Colette. (2005). *Le journal de bord du chercheur*. Recherches qualitatives, hors- série, no. 2, pp.98-114.

Beer, M. (1976). « The technology of organization development ». In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 937-994). Chicago: Rand McNally.

Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A systems review*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Bell, C.U. et French, W. L. (1999). *Organization development: Behavioral science intentions for organization improvement* (6 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Berko, R. (1996). *Education matters*. Spectra, p.8.

Birx, E., LaSala B., K. et Wagstaff, M. (2011). « Evaluation of a Team-Building Retreat to Promote Nursing Faculty Cohesion and Job Satisfaction ». *Journal of Professional Nursing*, 27 – 3. Pages 174-178.

Bloom, G., Stevens, D. et Wickwire, T. (2003). « Expert Coaches' Perceptions of Team Building ». *Journal of Applied Sport Psychology*, 15:2, 129-143.

Bonneville, Luc, Sylvie Grosjean et Martine Lagacé. 2007. *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal: Gaëtan Morin.

Boutin, G. (2006) *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presse de l'Université du Québec.

Bowers, A.C., Pharmer, J.A. et Salas, E. (2000). « When member homogeneity is needed in work teams : a meta-analysis ». *Small Group Research*, 31 (3), p.305-327.)

Brass, D. J. (1995). « A social network perspective on human resources management ». *In Research in personnel and human resources management* (G. Ferris, pp. 39-79). Greenwich, Connecticut : JAI Press.

Brawley, L. R., et Paskevich, D. M. (1997). \*[12]. « Conducting team building research in the context of sport and exercise ». *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 11– 40.

Brodbeck F. C., Guillaume Y. R. F. et Lee N. J. (2011) « Ethnic Diversity as a Multilevel Construct : The Combined Effects of Dissimilarity, Group Diversity, and Societal Status on Learning Performance in Work Groups ». *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 42, no 7, p. 1198-1218.

Bruner, M. W., Eys, M. A., Beauchamp, M. R. et Côté, J. (2013). « Examining the origins of team building in sport: A citation network and genealogical approach ». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(1), 30-42.

Buller, P. F. (1986). « The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements ». *Group and Organization Studies*, 11, 147-168.

Campbelle, J. et Dunnette, M. (1968). « Effectiveness of T-Group experiences in managerial training and development ». *In Psychological Bulletin*, 1968, Vol.70 (2), p.73-104.

Cannon-Bowers, J. A. et Bowers, C. (2010). « Team development and functioning ». In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 597–650). Washington, DC: American Psychological Association.

Carron, A.V., Bray, S.R., et Eys, M.A. (2002). « Team cohesion and team success in sport ». *Journal of Sports Sciences*, 20, 119–126.

Carron, A. V., Colman, M. M., et Wheeler, J. (2002b). « Cohesion and performance in sport: A meta-analysis ». *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168–188.

Carron, A. V., Brawley, L. R., et Widmeyer, W. N. (1997). «The measurement of cohesiveness in sport groups ». In J. L. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A.V., Spink, K.S., et Prapavessis, H. (1997). « Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions ». *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 61–72.

Cauvin, Pierre. (2007). *La cohésion des équipes : pratique du team building*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur.

Collectif d’auteurs. (1991). *The Encyclopedia of team-building activities*, San Diego, Calif.; Toronto Pfeiffer, 315 pages.

Cormier, Solange. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Cummings J. N. et Cross R. (2003). « Structural properties of work groups and their consequences for performance ». *Social Networks*. Vol. 25, no 3, p.197-210.

Cummings, T. G. et Worley, C. G. (2001). *Organization development and change* (7 ed.). Cincinnati. OH: Southwestern College Publishing.

De Janasz, S. C., Dowd., K.O. et Schneider, B.Z. (2002). *Interpersonal skills in organizations*. Boston : McGraw-Hill.

DeMeuse, K. P. et Liebowitz, S. J. (1981). « An empirical analysis of team-building research ». *Group and Organization Studies*, 6, 357-378.

Deslauriers, Jean-Pierre, et Michèle Kérisit. (1997). « Le devis de recherche qualitative ». dans *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 85-111. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.

Dolbec, André. (1993). *Assurer la scientificité de sa recherche*. Communauté Scientifique RÉSEAU.

Druide informatique. (2012). Antidote, Version 6.1.

Ducharme, L. et Martin, J. (2000). *Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis*, *Work and Occupations* 27. 2 May 2000: 223-243.

Dutton, J. E. et Heapy, E. D. (2003). « The power of high-quality connections ». In K. S. Cameron, J. E. Dutton et R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 3–90). San Francisco: Berrett-Koehler.

Dyer, J. L. (1984). « Team research and team training: A state-of-the-art review ». In F. A. Muckler, A. S. Neal, & L. Strother (Eds.), *Human factors review* (pp. 285-323). Santa Monica, CA: Human Factors Society.

Dyer, W. G. (1987). *Team building: Issues and alternatives* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

DYER G., William. (2007). *Team Building*. Jossey-Bass.

Dyer, William G., W. Gibb Dyer, Jeffrey H. Dyer. (2013). *Team building : proven strategies for improving team performance*. Edgar H. Schein. — 4th ed.

Evans, Charles et Dion, R. et Kenneth L. (1991). « Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis ». *Small Group Research*. pages 175-186.

Foddy, W. (1993). *Constructing questions for interviews and questionnaires*, Cambridge, Cambridge University Press.

Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Gautier, Gauthier. (2003). *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec Sainte-Foy.

Gohier, Christiane. (2004). «De la démarcation entre critères d'ordre scientifiques et d'ordre éthique en recherche interprétative». *Recherches qualitatives*, vol. 24, p. 3-17.

Granovetter, M. S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*: Desclée de Brouwer.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz.

Griffin, R.W. (2005). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Chenelière éducation.



Hardy, C. J. et Crace, R. K. (1997). « Individual values in the team building process ». *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 41–60.

Harris, T. E. et Nelson, M. D. (2008). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment* (3<sup>rd</sup> ed. ) New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Harris, T.E. et Sherblom, J. (2008). *Small Group and Team Communication*. Pearson Allyn & Bacon.

Hoigaard, R., Safvenbom, R. et Tonnessen, F.E. (2006). « The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer team ». *Small Group Research*, 37 (3), 217-232.

Hogg, A.M. et Reid, S. (2006). *Social Identity, Self-Categorisation, and the Communication of Group Norms*. *Communication Theory*, 16 (1), p.7-30.

Hogg, A.M., Abrams, D., Otten, S. et Hinkle S. (2004). « The social identity perspective: intergroup relations, self-conception and small groups ». *Small group research*, 35 (3), p. 246-276.

Huang, W. W., Wei, K-K, Watson, R. T. et Tan, B. C. Y. (2003). « Supporting virtual team-building with a GSS: An empirical investigation ». *Decision Support Systems*, 34(4), 359-67.

Illgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. et Jundt, D. (2005). « Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models ». *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Jackson, E. Susan, E. Karen May et Kristina Whitney. (1995). « Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams ». *In Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, p. 204-261. San Francisco: R. A. Guzzo, E. Salas, and Associates.

Jackson, E. Susan, Joan F. Brett, Valerie I. Sessa, Dawn M. Cooper, Johan A. Julin et Karl Peyronnin. (1991). « Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 5, p. 675-689.

Klein, Diazgranados, Salas, Le, Burke, Lyons et Goodwin. (2009). « Does Team Building Work? » *Small Group Research*. Vol. 40, no 2, p.181-222.

Kozlowski, S. W. J. et Ilgen, D. R. (2006). « Enhancing the effectiveness of work groups and teams ». *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 7, no. 3, p.77-124.

Kuhn, T.S. (1972). *La Structure des révolutions scientifiques*. Paris, Flammarion. Traduction de la nouvelle édition augmentée, *The Structure of Scientific Revolutions*, publiée par The University of Chicago Press, 1970.

Labelle, Ghyslaine. (2001). *Une équipe du tonnerre : découvrez le processus de consolidation d'équipes de travail*. Éditions Transcontinental inc. Fondation de l'Entrepreneurship.

Lescarbeau, Robert. (2003). *Profession: consultant*. Boucherville, Québec : G. Morin.

Loughead, T.M. et Hardy, J. (2006). *Team cohesion: From theory to research to team building*. In S. Hanton & S. Mellalieu (Eds.), *Literature reviews in sport psychology* (pp.257-287). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

McGregor, J. (2006). *The world's most innovative companies*. Business Week. pp.63-74.

McLean, G. N. (2005). *Organization Development:Principles. Processes. Performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher.

Mcpherson, M., Smith-Lovin, L. et Brashears, M. E. (2006). « Social Isolation in America: Changes in Core - Discussion Networks over Two Decades ». *American Sociological Review*, 71, 353-375.

Mongeau, Pierre. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Moral, M. et Giffard, M. (2010). *Coaching d'équipe : outils et pratiques*. Paris: Armand Colin.

Moreno, J.L. (1947). *Contribution of sociometry to research methodology*, dans Hare, A. P., Borgatta, E.F. et Bales, R.F. (Édit), *Small groups: studies in social interaction*, New York: Knopf.

Moreno, J.L. (1934). *Fondements de la sociométrie* (1970), Paris, Presses universitaires de France.

Milliken, J. Frances, et L. Luis Martins. (1996). *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*. The Academy of Management Review. Vol. 21, p. 402-433.

Mucchielli, Roger. (2002). *Le travail en équipe: clés pour une meilleure efficacité collective*. Issy-les-Moulineaux, France : ESF Éditeur.

Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Coll. Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines. Paris: Armand Colin.

Newman, B. (1984). *Expediency as benefactor: How team building saves time and gets the job done*. Training and Development Journal, 38, 26–30.

Noe, R. A. (2002). *Employee training and development* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

Office de la langue française. (2000-). *Le grand dictionnaire terminologique (GDT)*. Récupéré de <[http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8870116](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870116)>.

Paillé, Pierre. (1996). *De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier*. Revue de l'Association de la Recherche Qualitative, vol. 15, p. 169-173.

Payne, V. (2001). *The team-building workshop: A trainer's guide*. New York: AMACOM.

Philips, S. L. et Elledge, R. L. (1989). *The team-building source book*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Poole, S.M. et Hollingshead, A.B. (2005). *Theories of Small Groups*. Thousand Oaks: Sage.

Pourtois, Jean-Pierre, et Huguette Desmet. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège: Pierre Mardaga.

Reagans, R., & Zuckerman, E.W. (2001). *Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams*. Organization Science, 12, 502-517.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.



Rogers, Everett M., et Dilip K. Bhowmik. (1970). *Homophily-Heterophily: Relational Concepts for Communication Research*. The Public Opinion Quarterly, vol. 34, no 4, p. 523-538.

Rothwell. W. J. et Sredl. H. J. (2000). *The ASTD reference guide to workplace learning and performance: Present and future roles and competencies* (3 ed. Vol, 1). Amherst. MA: Human Resource Development Press.

Saint-Charles, J., et Mongeau, P. (2005). *L'étude des réseaux humains de communication*. In J. Saint-Charles & P. Mongeau (Eds.), *Communication : Horizons de pratiques et de recherches* pp. 73-99). Québec: Presse de l'Université du Québec.

Saint-Charles, J. et P. Mongeau. (2006). *Fondements d'un modèle communicationnel du groupe : structures et fonctions*. Dans Saint-Charles, J. et P. Mongeau. *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, tome II. Québec : Presse de l'Université du Québec, p. 191-208.

Saint-Charles, Johanne, et Pierre Mongeau. (2010). « *Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations* ». Dans *La communication organisationnelle -Approches, processus et enjeux*, sous la dir. de Sylvie Grosjean et de Luc Bonneville. Montréal: Chenelière Éducation, p. 254-279.

Salas E., Rozell D., Mullen B. et Driskell J. E. (1999) « The Effect of Team Building on Performance: An Integration ». *Small Group Research*. Vol. 30, no 3, p. 309-329.

Salas, E., Dickenson, T. L., Converse, S. A. et Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. In R. J. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.

Salas, E., Sims, D. E. et Burke, C. S. (2005). « Is there a “big five” in teamwork? ». *Small Group Research*, 36(5), 555-599.

Savoie-Zjac, L. (2003). *L'entrevue semi-dirigée*, in B. Gauthier (sous la direction de), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. 4e édition révisée, Québec: Presses de l'université du Québec.

Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.



Schwarz, A. et Schwarz, C. (2007). « The role of latent beliefs and group cohesion in predicting group decision support systems success ». *Small Group Research*, 38(1), 195-229.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., et Smith, B.J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.

Shapcott, Kim M., Albert V. Carron, Burke, S., Bradshaw, M. H. et Estabrooks, P.A. (2006). « Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups ». *Small Group Research*.

Shuffler, M., Diaz Granados, D. et Salas, E. (2011). « There's a science for that: Team development interventions in organizations ». *Current Directions in Psychological Science*, 20, 365-372.

St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, E. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Intervention-ERGO, Montréal, IRSST / Ste-Foy, Éditions Multi Mondes.

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. et Futrell, D. (1990). « Work teams: Applications and effectiveness ». *American Psychologist*, 45, 120-133.

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. New York: Double day.

Svyantek, D., Goodmand, S. A., Benz, L. L. et Gard, J. A. (1999). « The relationship between organizational characteristics and team building success. » *Journal of Business and Psychology*, 14(2), 265-283.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., et Salas, E. (1992). « Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. » In K. Kelley (Ed.), *Issue, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier.

Turcotte, Daniel. (2000). « Le processus de la recherche sociale ». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, p. 39-68. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.

Valenti, M. Alix, et Tracey Rockett. (2008). « The Effects of Demographic Differences on Forming Intragroup Relationships ». *Small group research*, vol. 39, no 2, p. 179-202.

Van Aken, E. M., Groesbeck, R. L., & Coleman, G. D. (2001). « Integrated organizational assessment process and tools: Application in an engineer-to-order company. » *Engineering Management Journal*, 13(4), 17–26.

Van Andel, P., Erdman, A. M., Karsdorp, P. A., Appels, A., & Trijsburg, R. W. (2003). « Group cohesion and working alliance: Prediction of treatment outcome in cardiac patients receiving cognitive behavioral group psychotherapy. » *Psychotherapy and Psychosomatics*, 72, 141–149.

Van Der Vegt, Gerben, Ben Emans et Evert Van De Vliert. (2000). « Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. » *Journal of Management*, vol. 26, no 4, p. 633-655.

Vézina, Michel et Malenfant, Richard. (1995). « Dualité de la santé mentale au travail. » *Montréal: Actes du Colloque Les aspects sociaux et psychologiques de l'organisation du travail*, ACFAS.

Watzlawick, P., Beavin, J. et Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: W.W. Norton.

Weinberg, R.S., Gould, D. (1997). *Psychologie du sport et de l'activité physique*. Éditions Vigot.

Werner, O. et G.M. Schoepfle. (1987). *Foundations of ethnography and interviewing*, Newbury Park, CA, Sage.

Willett, G. « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc? », Communication et organisation [En ligne], 10 | 1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 03 février 2014. <<http://communicationorganisation.revues.org/1873>>, (consulté le 15 avril 2013).

Winkin, Yves. (2008). Interactionnisme symbolique. Dans Encyclopedia Universalis. Paris En ligne. <<http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/interactionnisme-symbolique>>, (consulté le 16 décembre 2012).

Woodman, R. W. et Sherwood, J. J. (1980). « Effects of team development intervention: A field experiment. » *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16, 211-227.

Zander, A. (1975). « Motivation and performance of sports groups ». In D. M. Landers (Ed.), *Psychology of sport and motor behavior II* (pp. 25.29). University Park, PA: Pennsylvania State University Press.

Zia, S. (2012). « Effects of organizational team building on employees' morale & job retention ». *Business Management Dynamics*, 1(7).